

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace manažerských metod ve vedení týmu

Application of Managerial Methods in Team Leading

Student: Monika Sobková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne

Monika Sobková

Chtěla bych tímto poděkovat paní Ing. Marcele Papalové, za vedení bakalářské práce a její cenné rady.

OBSAH:

1. Úvod	1
2. Cíl práce.....	3
2.1 Úvod do problematiky	3
2.2 Cíl práce.....	4
2.3 Použité metody	4
3. Teoretická část.....	6
3.1 Rozhodování.....	6
3.1.1 Kroky řešení problému	7
3.1.2 Bariéry efektivního řešení problémů	11
3.2 Způsoby myšlení	11
3.2.1 Analytické myšlení	12
3.2.2 Kreativní myšlení	13
Kreativní proces.....	13
Bariéry kreativity.....	14
Kreativní techniky a metody	14
3.3 Brainstorming	18
3.3.1 Skupina brainstormingu.....	18
3.3.2 Principy a pravidla.....	19
3.3.3 Průběh brainstormingu	20
3.3.4 Brainstorming jako zvláštní typ porady	21
3.3.5 Plán brainstormingu ve společnosti GE Money	22
3.4 Charakteristika týmu a manažera	23
3.4.1 Základní vlastnosti a zásady týmu.....	23
3.4.2 Stimulace pracovníků v týmu	25
3.4.3 Základní struktura dovedností manažera.....	26
Shrnutí	27
4. Charakteristika podniku a kampaňových linek	28
4.1 Představení call centra společnosti	28
4.2 Historie společnosti	28

4.3 Zaměstnanci GE	29
4.4 Divize GE	29
4.5 Hodnoty GE.....	31
4.6 Společnost GE Money v České republice a její nabízené služby.....	31
4.7 Organizační struktura GE Money.....	32
4.8 Vize GE Money	32
4.9 Kampaňové linky.....	33
5. Praktická část s použitím metod	35
5.1 Definování problému.....	36
5.2 Analýza problému	37
5.3 Tvorba možností	39
5.4 Hodnocení a výběr alternativ.....	42
6. Zhodnocení, návrhy a doporučení	45
6.1 Krize na finančním trhu.....	45
6.2 Pracovní doba	48
6.3 Funkčnost a technické chyby.....	50
6.4 Nejasnosti	51
7. Závěr.....	53

Seznam použité literatury

Seznam použitý zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1. Úvod

V dnešní době nabízí teorie managementu mnoho metod, které jsou manažery používány při přijetí rozhodnutí. Rozhodování může probíhat v prostředí jistoty, rizika a nejistoty. Bakalářská práce se zaměřuje na metody, které manažeři mohou použít pro tvorbu nových myšlenek při řešení problému za jistoty, kdy se jedná o prostředí s úplnou informovaností. Často se ve firmách pracovníci setkávají s metodami spíše statistickými, analytickými a užitečnost kreativních metod ještě není zcela vžita do podvědomí vedení společností v České republice. Přitom právě kreativní metody mohou mít, za správného použití, pozitivní přínos při hledání a přijímání optimálního rozhodnutí či nastavení plánů pro každodenní činnosti v organizaci.

Situace na trhu a zákazníci se neustále vyvíjejí. Je proto zapotřebí, aby každá společnost, usilující o úspěch a konkurenceschopnost, dávala důraz i na způsob, jak se vypořádat s neobvyklými situacemi, které mohou kdykoli nastat. Umět se rychle a správně rozhodnout je jednou z největších dominant úspěchu. Manažer si může při hledání nových myšlenek vybírat mezi analytickým a kreativním způsobem uvažování v procesu rozhodování. Doporučuje se volit kombinace těchto dvou způsobů.

Ve vybrané společnosti není zřejmé, že při přijímání rozhodnutí manažeři používají i tvůrčí metody myšlení, proto se autorka rozhodla aplikovat brainstorming, který ke kreativním manažerským způsobům rozhodování patří. Jedná se o metodu, jak najít nové nápady a navrhnout řešení na konkrétní vzniklou problémovou situaci. Brainstorming může být zvláštním typem porady, která může účastníky zaujmout, protože jsou do problému vtaženi, je nenáročný na přípravu a jeho výsledky mohou být nadstandardní.

Bakalářská práce bude zkoumat především vybranou metodu. V teoretické části nastíní problematiku rozhodování. Bude obsahovat kroky, kterými by se manažer při hledání řešení měl zabývat, a kterými se i práce v praktické části bude řídit. Představí se, mimo jiné, způsoby analytického a kreativního myšlení. Vybrané kreativní techniky a metody budou popsány podrobněji. V závěru teoretické části bude uvedena i charakteristika týmu, protože

samotný brainstorming v prostředí týmu proběhne. Praktická část informuje o vybrané společnosti GE Money a o postupu aplikace metod. Tyto metody povedou přes kroky řešení problému směrem k vytvoření návrhů a doporučení na zlepšení. Bakalářská práce se stává odborným textem, do kterého se zahrnují poznatky ze studia oboru management.

2. Cíl práce

2.1 Úvod do problematiky

Vybraná společnost sídlí v Ostravě a je součástí jedné ze čtyř diverzí nejznámější společností světa, General Electric (GE), která vznikla roku 1892 v Ohiu. Jedná se o americkou firmu, kde může být předpoklad, že se metody managementu aplikují na základě zkušeností ze zahraničí. Ovšem opak je pravdou. Ve firmě se autorka doposud setkala pouze s využitím metod hodnocení pracovního výkonu na bázi půlročních a ročních EMS hodnocení, zpětné vazby a koučingu, dále s metodou nastavení měřitelných cílů SMART a nově se dostává do organizace způsob hodnocení 360° zpětná vazba. Jedná se o metody použitelné k hodnocení výkonu pracovníka, které jsou samozřejmě také důležité pro správné vedení lidí ve společnosti. Zároveň by se společnost mohla orientovat i na metody, které mohou být uplatňované při každodenních rozhodnutích.

Tým kampanových linek (KL), kde bude definován problém, který bude bakalářská práce řešit, vznikl v červenci roku 2006 ve velikosti šestnácti nových členů včetně autorky. Byl vytvořen pro převážně nové klienty. Posláním týmu bylo a je poskytovat přesné informace a nabídku produktů společnosti GE Money.

Jedná se především o prodejní tým, a proto výstupem pro manažery jsou výsledky počtu prodejů za každého telefonního bankéře (TB) a týmu jako celku. Přínos jednotlivých TB v procentech je rozdělen dle hodinových úvazků. Plné úvazky, mají 10% přínos, tříčtvrteční (30 hodin/týden) úvazky 5,8 % a poslední poloviční úvazky přinášejí přínos za jednotlivce 5%. Ještě do roku 2008 byly výsledky prodáváných produktů KL na požadované úrovni. V některých obdobích dokonce překonávaly hodnoty nastavených prodejů. Bohužel, ve druhém kvartálu roku 2009 se stav počtů prodaných produktů v týmu KL zhoršoval a TB se nedařilo plnit nastavené plány.

Autorka bakalářské práce rotovala v polovině roku 2009 na oddělení Exekucí, kde nakonec setrvává do dnes. Od svých bývalých kolegů z KL se doslýchala, že situace na oddělení se nezměnila. Prodeje stále nevzrůstají, a proto se rozhodla použít metody manažerského rozhodování a zkušeností, ze studia oboru management, pro vytvoření návrhů a doporučení na zlepšení dlouhodobého poklesu prodaných produktů.

2.2 Cíl práce

Cílem práce bude použít vybrané konkrétní metody managementu ve vedení týmu. V týmu KL bude aplikovaná metoda brainstormingu, díky které se budou hledat nové ideje na návrhy řešení a doporučení na dlouhodobější pokles prodávaných bankovních a nebankovních produktů společnosti GE Money.

Cíle bude dosaženo na základě teoretické části, kde je popsán postup řešení a způsob, jak brainstorming ve vedení týmu aplikovat. V praktické části se práce bude řídit kroky řešení problémů s hledáním konkrétních odpovědí na otázky: „ Jak zvýšit prodeje?“ a zároveň „Co je příčinou poklesu prodeje?“.

Cíl bude naplněn ve chvíli, kdy díky vytvořeným námětům a správného vedení brainstormingu autorka vytvoří akční plány, obsahující návrhy a doporučení pro tým KL, přímé nadřízené a manažery.

2.3 Použité metody

V bakalářské práci bude použit brainstorming se speciálně vytvořeným týmem. Tým se skládá ve většině z odborníků, znalců v oboru, či oboru příbuzném a z dvojice laiků. Vybraná skupina bude předem informována o konání zvláštní porady. Účastníci budou bouřit své mozky a společnými silami hledat příčiny do diagramu příčin a důsledků nebo také známé rybí kosti.

Brainstorming umožňuje vytvářet nové myšlenky bez kritiky a hodnocení, zda je nebo není návrh přijatelný, hloupý apod. Průběh brainstormingu je veden systematicky moderátorem, který usiluje o vygenerování největšího možného množství nápadů v relativně krátkém čase. Na začátku této skupinové techniky jsou všichni účastníci seznámeni s pravidly a zásadami brainstormingu, i přesto, že někteří zúčastnění se s metodou již v minulosti mohli setkat.

Sběr námětů proběhne na call centru (CC) společnosti, v jedné z místnosti, kde se konají týmové schůzky tak, aby prostředí pro účastníky bylo známé. Pro uvolněnější atmosféru bude zajištěno občerstvení a nepřítomnost nadřízených. V místnosti budou postaveny stoly do tvaru písmene „U“, aby účastníci seděli čelem k flipu chartu, na kterém se znázorní rybí kost. Rybí kost bude tvořena z jejich nápadů na straně příčin a stanovým problémem na straně důsledků. Všichni budou sedět čelem k vedoucímu panelu a ke stěnám, na kterých budou vyvěšeny pravidla a principy brainstormingu, aby je přítomní mohli mít na dohled a řídit se jimi.

Po diskuzi a hodnocení návrhů, podle metody kritérií váhy příčin na důsledek, autorka vytvoří akční plány. Hodnocení proběhne způsobem, že účastníci obodují větším počtem bodů z celkových deseti, ty příčiny, které ovlivňují možnosti prodeje více a naopak. Akční plány budou obsahovat informace o tom, co je problémem, koho se týká, kdo jej bude řešit a jakým způsobem.

3. Teoretická část

Manažerské metody a techniky jsou v dnešní době rozmanité a díky tomu si manažeři vybírají mezi analytickým a kreativním způsobem plánování nebo rozhodování o vývoji společnosti. Pro rozmanitost metod a technik se bakalářská práce zaměřuje pouze na použití kreativního způsobu manažerského rozhodování. Teoretická část se skládá ze způsobů rozhodování, kroků řešení problému, představení vybraných kreativních metod manažerského rozhodování a charakteristiky týmu.

3.1 Rozhodování

Každý manažer má plnit své manažerské funkce. Z pohledu racionálního managementu se dělí na základní čtyři funkce a devatenáct činností. Rozdělení podle Lednického (2005) vypadá následovně:

- *Plánovací funkce* - zde patří určování cílů, časové plánování, programování, odhady, určování postupů a pravidel a tvorba rozpočtu.
- *Organizační funkce* - tvoří činnosti spojené s organizační strukturou, delegováním a budováním vztahů.
- *Vedoucí funkce* - týkají se rozhodování, komunikace, motivace, výběru a podpory rozvoje lidí.
- *Kontrolní funkce* - patří zde měření výkonu, určování výkonnostních standardů, úprava výkonnosti a hodnocení výkonnosti.

Manažer v roli rozhodovatele přejímá často i roli řešitele a to proto, že musí najít optimální možnosti řešení a efektivní způsob uskutečnění vybrané možnosti. Manažer tím odstraňuje překážky při získávání lepších výsledků a vyšší konkurenceschopnosti firmy.

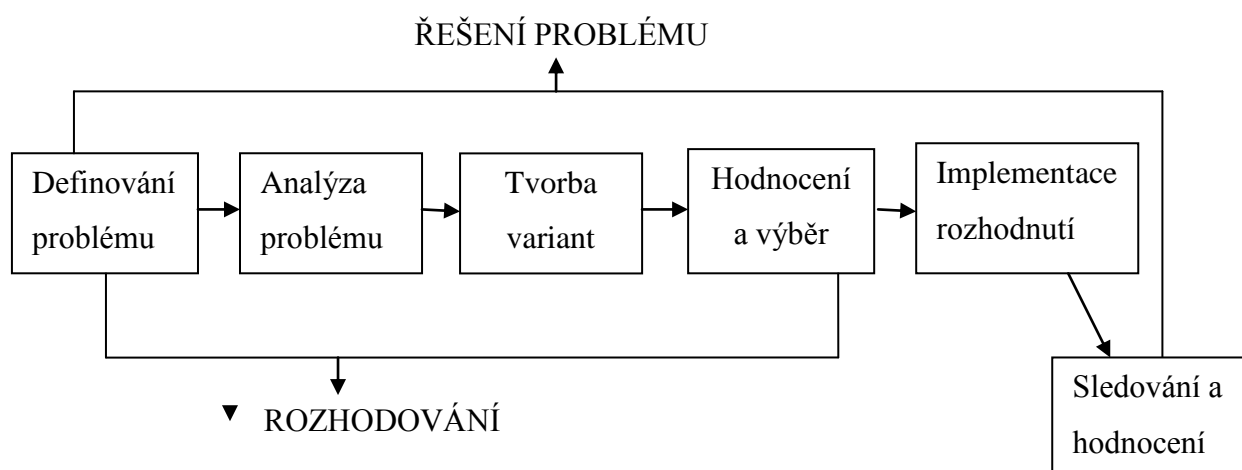
Dodnes se setkáváme, ale i s manažery, kteří místo hledání řešení problémů, problém přehlíží. Vydávají energii a čas na zdůvodňování, že se nejedná o jejich problém, že nemohou nic udělat, že „někde jinde, někdo jiný“. Nebo místo řešení „jádra“ problému, řeší manažeři jen symptomy. Je to neefektivní, i když pro manažera to může být pohodlnější. Bohužel,

problém v takovém případě zůstává nevyřešen a ještě se jeho opakováním stupňuje. Takové chování je z dob minulých desetiletí, kdy podniky neměli příznivé podmínky pro hledání a řešení problémů. Převládalo spojení, že budování „bezproblémové“ společnosti si přece žádá „bezproblémových vedoucích“.

V dnešním prostředí, které se často dramaticky mění, se „životní nutností“ stává schopnost vyhledat, správně pojmenovat a efektivně vyřešit problém. Teoretická část práce se zabývá postupem a přístupy k řešení problémů, které by si manažer měl osvojit, a kterým bariérám by se měl vyhnout. (Šuleř, 1997)

3.1.1 Kroky řešení problému

Pro úspěšné řešení problému je nutné, aby si manažer jasně určil kroky, kterých se bude držet. Průběh hledání řešení na vzniklý problém by měl probíhat alespoň v pěti krocích. V prvním bodě manažer definuje problém, aby věděl, co řeší. Dále manažer sesbírá relevantní informace, vytvoří z nich seznam řešení a mezi variantami se bude rozhodovat. V závěru manažer své rozhodnutí zhodnotí a provede. Bakalářská práce uvádí kroky řešení následující a praktická část dle nich bude částečně strukturována:



1. *Definování problému*

Základem je pečlivé definování problému, informovanost a vědění, čeho se snaží manažer dosáhnout. Manažerovou náplní v tomto kroku je získávat, analyzovat a vyhodnocovat informace různého druhu, aby mohl identifikovat problémovou situaci (Fotr, 2003).

Pro získání přesně definovaného problému může manažer použít např. techniku, Occamova břitva. Je to technika, při které si manažer stanoví širší problémovou oblast, ze které vybere jednu otázku k řešení problému. Neutíká od tématu, postupuje logicky a osekává ze vzniklých nápadů nepodstatné, které do hledání výsledku nepatří. (Šuleř, 1997)

Manažer si pro ověření, pochopení a následnému definování problému pokládá tyto otázky:

- Týká se problém manažera a jeho týmu?
- Může manažer s problémem něco udělat v rozumné době?
- Umí manažer shromáždit údaje o problému?
- Opravdu tento problém chce manažer řešit? (Šuleř, 1997)
- Kdy si manažer všiml, že je potřeba rozhodnutí a řešit problém?
- Je cíl nebo problém manažerem definován vlastními slovy?
- V tom, co chce manažer učinit, má jasno, ví, kde se nachází a kam se chce posunout?
- Je problém stanoven na přijatelné úrovni tak, aby nepominul významné aspekty?

(Adair, 2007)

V případě pochybností, zda je problém definován správně, si podle Adaira (2007) manažer může problém formulovat písemně. Nechat den dva jej „odležet“ a následně se k definici vrátit a díky podvědomí, které nad problémem po celou dobu uvažuje, problém přeformulovat nebo zpřesnit.

Manažer si ověří správnost problémové oblasti a přesně definuje problém. Je také důležité, aby i účastníci, kteří se budou podílet na řešení problémů, se shodli na očekávání výsledného řešení. Tento způsob vede k definování a popisu jádra problému tak, že mu každý zúčastněný rozumí. (Šuleř, 1997)

2. *Analýza problému*

Manažer analyzuje problémovou situaci do hloubky, stanoví si základní prvky. Manažer vyjasní podstaty, které zahrnují určené příčiny vzniklého problému a cílů řešení. (Fotr, 2003)

Nesprávná diagnóza reálných příčin a sběr relevantních informací mohou vést k neúspěšnému řešení problému. Zabývání se často příznaky, než skutečnými problémy. Aby se tomu manažer vyhnul, je potřeba nahlížet na problém z více než jednoho pohledu a prozkoumat všechny aspekty. Vhodnou analýzou může být použití diagramu příčin a důsledků známou také jako metodu rybí kosti nebo Ishikawův graf. K vytváření potřebných nápadů je možné použít metodu brainstorming, díky které diagram dostane podobu rybí kosti. (Šuleř, 1997)

Potřebnými informacemi je vhodné zabývat se v krátkém čase a za, co nejnižších nákladů. Dostupné informace, které manažer slučuje během delší doby, prostřednictvím internetu, tisku či během konverzace s podřízenými nebo kolegy, je nákladnější na čas i peníze.

Sběr informací by měl být vyvážený, aby mezi vedoucím a podřízenými nedocházelo k dilematu, z důvodu přemrštěných informací, se kterými nadrží krok. Následně kumulující se informace mohou škodit, vést k psychickému stresu, možno i k fyzickým onemocněním. Toto může vést až k nemocenské dovolené. (Adair, 2007)

3. *Tvorba možností*

Pokud k řešení problému přistupuje manažer přes různé varianty, může dosahovat větších úspěchů než u přístupu jiných, kteří kvůli nedostatku času mají sklon k opomíjení alternativ. V této části by mělo jít o proces, který klade vysoké nároky na tvůrčí aktivity. Manažer se zaměřuje na produkci nových řešení. Výsledkem je nalezení různých možností, jejich formulace a tyto možnosti dosahují cíle řešení problému.

Při produkci alternativ je možno vybírat z metod analytických a tvůrčích, což jsou dvě skupiny metod hledání nových myšlenek. Metody hledání nových myšlenek usměrňují a stimulují myšlenkové pochody ke tvorbě variant řešení problémů. Metody představují určité pravidla postupů, podle kterých se takticky postupuje. (Fotr, 2003)

4. *Hodnocení a výběr variant řešení*

Hodnocení a výběr variant řešení vyžaduje po manažerovi podle Fotra (2003) sbíhavé myšlení, které sleduje řešení. Manažer má k dispozici veškeré potřebné informace a znalosti o možných důsledcích každé z variant, rozhoduje se v podmínkách určitosti. V takovém případě manažer může k dalšímu výběru rozhodnutí použít např. jednu z metod vícekritériálního hodnocení variant, konkrétně alokaci bodů. Při metodě alokace bodů účastník diskuze rozděluje určitý počet bodů podle jednotlivých kritérií, od nejvýznamnější po méně významné důležitosti příčin.

5. *Implementace rozhodnutí*

I přes výběr varianty není proces hledání řešení u konce. Je třeba zajistit potřebné zdroje pro implementaci a nastavit akční plány, které odpovídají na následující otázky podle Kovace (2007):

- Co? – definice problému
- Proč? – očekávaný výsledek
- Jak? – způsoby řešení
- Kdo? – manažer a jeho tým
- Kdy? – harmonogram dílčích úkolů
- Kolik? – náklady a další zdroje

6. *Sledování a hodnocení rozhodnutí*

Kontrolní techniky jsou nedílnou součástí procesu rozhodování. Rozdělujeme je na základní typy kontroly a to preventivní, průběžnou a zpětnou vazbu. Můžeme tak vytvářet nápravná opatření a eliminovat odchylky. (Kovacs, 2007)

3.1.2 Bariéry efektivního řešení problémů

Úspěšnost hledání řešení závisí na odstranění bariér, které brzdí při získání kladného výsledku rozhodování. Mezi bariéry patří:

- *informovanost* – nekompletní, nevhodné nebo méně než potřebné množství informací;
- *vnímání* – sklon ke stereotypům, jak věci vnímat a co od nich očekávat;
- *poznání* – omezenost krátkodobé paměti, pomalé zpracování výsledků, pochybnosti nad rozhodnutím zdalipak je správné, podle prezentace informací možnost rozdílného vnímání;
- *skupinový vliv* – skupinový tlak na jedince přizpůsobit své rozhodnutí skupině;
- *organizační vliv* – např. organizační systém odměn ovlivňuje rozhodnutí, protože pokud jsou špatná rozhodnutí postihována, pak se hraje na jistotu. Pokud by byli manažeři odměňováni za hledání příležitosti, naučili by se riskovat.
- *čas* – vzhledem k nedostatku času dochází k zaměřování se na negativní informace, k jejich vylučování a tak dochází k tomu, že nedostatečně prověří veškeré alternativy;
- *stres* – ve stresu není manažer schopen si udržet chladnou hlavu a racionální uvažování. (Šuleř, 1997)

3.2 Způsoby myšlení

Manažer by při rozhodování a hledání nových nápadů měl kombinovat dva přístupy myšlení, a to:

- analytické, které zajistí řešení na základě faktů a jasnou definici,
- kreativní, kdy díky tvůrčímu přístupu předchází manažer stereotypnímu řešení a splňuje požadavky dnešního dynamicky měnícího se prostředí.

3.2.1 Analytické myšlení

Analytické myšlení se pohybuje dle Šuleře (1997) od jedné věci ke druhé, vztahuje se k logickému uvažování. V tomto procesu manažer uvažuje a odvozuje jeden úsudek od druhého, konečné výsledky vedou ke správným závěrům. Analytické neboli logické uvažování ve svém postupu probere informace, vybírá závažné, prokazuje a prověřuje jejich souvztažnosti. Analytické myšlení, aby bylo považováno za nezbytný atribut efektivního vedoucího, by mělo manažera správně navést vypracovat a ověřit tezi a vyhýbat se argumentům, které mohou být klamnými.

Následujícími pravidly se řídí manažer při vypracovávání teze:

- K problému má vyhledaná všechna podstatná společná fakta.
- Dedukce vychází z faktů.
- Srovnává věci na stejném základě a srovnatelné.
- Souvislosti mezi fakty a úsudky hledá manažer pouze na základě informací a zkušeností, které si ověřil, a jsou relevantní.
- Prověřuje všechny alternativy závěrů, které vyplynuly z dostupných faktů.
- O závěru, že je logický, předloží manažer důkaz.

Když si chce manažer ověřit, zda je teze vypracovaná správně, je nutné, aby si odpověděl na tyto otázky:

- „Obsáhl jsem dostatečně rozsah průzkumu?“,
- „Příklady, které jsem vybral, jsou reprezentativní a neposilují určité hlediska?“,
- „Neexistují příklady, které si odporují, a přihlíželo se k nim?“,
- „Existují ještě i jiná fakta, nad kterými se neuvažovalo, ale mohly ovlivnit závěry a důkazy?“ A jiné, ...

Nyní má manažer vypracovanou a ověřenou tezi. Vedoucí by měl vědět, i kterým klamným argumentům by se měl vyhýbat. Mezi klamné argumenty často patří: opakované určité tvrzení, které mohou klamat; myšlení v jednoduchých frázích a sloganech, což manažera nenutí přemýšlet; překrucování skutečností, když není schopen se na problematiku podívat i z druhé strany; zjednodušování a používání nesprávných závěrů, např. těch, co už jako tvrzení byly použity; používání dvojsmyslů či falešné logiky. (Šuleř, 1997)

Dle Fotra (2007) mohou být příkladem analytických metod Morfologická analýza, rozhodovací stromy, soupis vlastností a další metody. Manažer využívá k řešení problému systematického shromažďování, uspořádání a rozdělení všech závažných prvků daného problému a systematických variací a kombinací.

3.2.2 Kreativní myšlení

Druhým způsobem myšlení, které by měl manažer, jak bylo výše zmíněno, kombinovat s analytickým, je myšlení kreativní neboli tvůrčí myšlení.

Kreativní myšlení na rozdíl od analytického přináší nové přístupy, postoje i nápady při hledání řešení problémů. Hledá odlišnosti, zabývá se i nejméně pravděpodobnými a je divergentní a nespojité – neřídí se logickými návaznostmi. Bohužel, nejspíš v důsledku stereotypních podmínek naši manažeři mají zpravidla potíže s kreativním myšlením.

Kreativní proces

Kreativní proces prochází čtyřmi fázemi, vyjádřenými jako příprava, inkubace, poznání a ověření, podle Adaira (2007).

Příprava – představuje zkoumání, shromažďování a utřídění materiálů a relevantních informací, tvořících základ pro následné úvahy. Problém v této fázi manažer analyzuje podrobně a prověřuje všechna možná řešení.

Inkubace – etapa, které nepotřebuje soustředěnost mysli na problém. Probíhat může během odpočinku, ve spánku a jiných aktivitách. Jedná se o mentální práci, řešení problému, konkrétně analýza, syntéza a hodnocení probíhá v podvědomí. Problémová oblast je oddělena na části a objevují se nové variace.

Poznání – přináší řešení a pochopení problému jako náhlá inspirace, „osvícení“. Ve vědomí mysli se postupně nebo náhle objeví nový nápad.

Ověření – pečlivé zkoumání faktů, utvrzující předchozí poznání. Fáze, kde přichází na řadu hodnotící schopnosti manažera. Manažer důkladně prověřuje nový nápad, poznání a intuici ze všech možných řešení.

Pro manažera je užitečností mít uvedenou osnovu fázi v mysli. Skutečný proces v podvědomí je neuspořádaný, než značí kroky výše. Při mentálním procesu mohou fáze probíhat a kombinovat se v jiném pořadí.

Bariéry kreativity

Mezi překážky tvůrčího myšlení patří:

- Dominantní vzor (paradigma) vytváří „zafixovaný pohled“ na věc.
- Limitující podmínky omezují myšlení vytvořenými hranicemi.
- Domněnky a předpoklady omezují produkci nových myšlenek a nápadů.
- Polarizace alternativ, tzn. zamyšlení při každém rozhodnutí nad „buď, anebo“.
- Hledání „optimálního“ řešení, snaha o logické souvislosti.
- Nedostatek snahy pochybovat o jistotách, potom vede ke „snadným řešením“.
- Unáhlené závěry dávají představivosti nedostatek volnosti zkoumat i odlišné alternativy.
- Konformismus je sklonem očekávaných odpovědí.
- Strach z kritiky a zesměšnění.
- „Pohotová kritika“ při níž se hledají různé důvody k zamítnutí, např. „Nebude to fungovat!“

Kreativní techniky a metody

Mezi často používané kreativní techniky a metody managementu patří brainstorming (brainwriting), synektika, myšlenkové mapy, banka nápadů, delfská metoda, think tank a Ishikawův graf. Brainstorming bude popsán komplexněji v další kapitole teoretické části, protože bude hlavní metodou, kterou autorka aplikuje pro získání námětů. Náměty budou využity k návrhům a doporučením na zlepšení problémové oblasti.

Diagram Příčin-Důsledků neboli Ishikawův graf (rybí kost)

Technika rybí kosti pomáhá ke správné analýze problému, na čemž stojí úspěch řešení. Umožňuje oddělit příčiny od důsledků a náhled na problematiku v celistvosti.

Stanovení grafu probíhá v pečlivém definování důsledku, který manažer zapíše na pravou stranu grafu. A hledání hlavních oblastí příčin, které v grafu znázorňují žebra problému, zapíše na levou stranu grafu. K jejich vzniku může manažer aplikovat brainstorming. Ze zkušeností vyplývá existence oblastí, které se přirovnávají k většině problémových situací a je to známých 5M oblastí, pocházející z angličtiny:

- Material - materiál
- Methods – metody práce
- Measurement – měření výkonu
- Machines – stroje
- Men – lidé

„Kostmi“ na žebrech jsou jednotlivé příčiny hlavních skupin, takže vznikne diagram v podobě rybí kosti Obr. 3.1 v příloze č. 1 (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Synektika

Techniku synektiky vyvinul W. J. Gordon. Jedná se o spojování nesouvisejících elementů. Pro využití analogie a širokého pohledu na věc se vytváří skupiny z odlišných lidí. Třemi synektickými nástroji jsou přímá, osobní a fantaskní analogie.

Přímá analogie – hledá podobná fakta, technologie nebo znalosti v odlišných oblastech než je řešený problém.

Osobní analogie – synektická skupina se snaží psychologicky zpodobnit s podstatnými částmi problému.

Fantaskní analogie – hledá odpověď na otázku: „ Jak bych ve svém nejdivočejším snu mohl toto dokázat?“, tento způsob naplňuje fantazii a přání. (Šuleř, 1997)

Myšlenkové mapy

Myšlenkové mapy podle Kolajové (2006) je možné použít pro přípravu jednání, prezentace či porady. Způsob záznamů myšlenek je přirozený pro práci lidského mozku. Úkolem je vymyslet, co nejvíce řešení zadaného problému.

Mapy se používají ve chvíli, kdy manažer potřebuje směřovat k jádru věci a intenzivně se zabývat problémem. Jedná se o krátkodobé spolupráce, proto není nutná souhra týmu, naopak různorodost myšlenek, nápadů a zkušeností může být ku prospěchu.

Princip – jádro tvoří řešený problém a ve směru hodinových ručiček se vytváří paprsky nápadů a alternativ, jejich výhody a nevýhody dle problematiky.

Banka nápadů

Metoda, při které účastníci na lístky napíší své nápady. Nápady se dají na hromádku a pak se vystaví na viditelné místo (nástenka, zeď, tabule). Účastníci se mohou inspirovat podněty druhých k vytváření dalších nápadů.

Využívá se při hledání řešení problému v situacích, kdy je jisté napětí při jednání, protože díky metodě banka nápadů, píšící účastníci své nápady tiše a v tajnosti. (Kolajová, 2006)

Delfská metoda

Delfskou metodu vyvinul Norman Dalkey spolu se svými kolegy ze společnosti Rand Corporation. Metoda má více podob, spočívá v rozesílání série dotazníků, kde se klade soubor stejných otázek skupině odborníků (členové týmu nebo externí), kteří na ně odpovídají nezávisle a navzájem neovlivněni. Odpovědi jsou zkompletovány a odeslány zpět odborníkům společně s dalšími informacemi. Cyklus se opakuje zpravidla několikrát, dokud se názory odborníků nesblíží nad správným řešením.

Výhodou je anonymita, povzbuzující k unikátním myšlenkám. Proces je strukturovaný, se zvláštním časovým prostorem, je vymezen k produkci nápadů a rozvoje alternativ. Alternativy jsou podpořeny informační základnou.

Naopak nevýhodou je časová náročnost, protože celý proces může trvat i několik měsíců, v lepším případně týdnů. Nízká motivace účastníků a nemožnost ústního objasnění otázek dále znevýhodňují tento způsob rozhodování. (Bělohlávek, 2006)

Think tank (zásobárna nápadů)

Think tank je založen na zkušenostech členů z rozdílných nebo stejných oborů. Metoda může být známa ze života, kdy nelze přijít na řešení problému. Když k řešení problému si manažer přizve ovšem další osoby, může se řešení náhle vyjasnit nebo kladením otázek se může řešení „vyloupnout“ samo.

Při vytváření skupiny, která metodu využije, je dobré si na začátku stanovit obecný cíl. Přizvat si dva až tři kolegy, které manažer zná, a mohou být přínosem pro dosažení zvoleného cíle. Manažer seznámí účastníky s úmyslem využití think tank metody a pokud souhlasí, stanoví si následující zásady:

- cílem je dosáhnout konkrétních cílů, nikoliv vytvoření debatního kroužku,
- žádné diskuze o sportu, politice, apod.,
- žádné informace nesmí proniknout ven, diskuze je tajná,
- pokud to bude potřeba, může být skupina rozšířena o další členy, popř. členy odborníky se speciálními znalostmi,
- zásady vedení porady by měly být dodržovány striktněji než u běžných porad,
- metoda může přizvat i nadřízená a podřízené, neomezuje se jen na stejnou úroveň řízení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

3.3 Brainstorming

Technika, která umožňuje skupině prošetřit, řešit a vytvářet alternativní pohled na organizační problém. Brainstorming je konkrétně technika, při které se použije velká hromada vyřčených ošetření. Důležitým aspektem je, aby vybraná skupina lidí řešila vlastní problém společně a kreativněji, než ti stejní lidé pracující individuálně sami.

Brainstorming byl vynalezen jako stimulace kreativního myšlení a vznikl v roce 1939 vedením americké reklamní agentury. (Huczinski, Buchanan, 1991)

Při překladu se slovo dělí na dva základní kořeny – *brain* = mozek a *storm* = útok nebo bouře. Podle překladu jeho tvůrce, Alex Osborne, jako „útok mozků na problém“.

3.3.1 Skupina brainstormingu

Pro brainstorming si manažer vytvoří skupinu, která by měla být vybraná ve velikosti sedmi až deseti účastníků a jejich složení se doporučuje takto:

- 50 % znalci daného oboru
- 30 % znalci příbuzného oboru
- 20 % laici – osoby, které nemají s daným oborem spojitost

Dále se doporučuje, aby nebyli:

- mezi účastníky napjaté vztahy;
- lidé konfliktní, hádaví, pasivní nebo skeptičtí;
- kritičtí beze smyslu pro humor;
- neschopní se uvolnit, puntičkáři nebo neschopní odpoutat se od stereotypů.

Vedoucí diskuze by neměl být znalcem dané problematiky, ani formálním vedoucím skupiny. Zároveň by měl být kreativní, taktní, umět rychle reagovat a mít smysl pro humor, a také dokázat účastníky strhnout a povzbuzovat. (Šuleř, 1995)

3.3.2 Principy a pravidla

Podstata techniky je postavena na základních principech, přičemž některé se vzájemně doplňují, souvisejí spolu a podmiňují se. Shrnuty jsou do následujících bodů:

- v relativně krátkém čase shromáždit co nejvíce nápadů, námětů a myšlenek;
- rozvíjet kreativní potenciál týmu pro vzájemnou inspiraci k navazování na další myšlenky a zaujetím pro společný úkol;
- odpoutat se od stereotypu řešení, rozvoj vlastní fantazie a snaha přistoupit k problému zcela nově;
- utlumit obavy z posměchu, studu nebo ze ztráty respektu apod.;
- vyloučit kritiku a pesimistické či negativní fráze.

Důležité je účastníky seznámit také s pravidly diskuze, kterými jsou:

- anonymita – účastníci, kteří se neznají, se neseznamují a ani nejsou během diskuze oslovoováni;
- hlásit se o slovo je zakázáno – promluví ten, kdo má potřebu něco říci, a ten, kdo byl přerušen, přestane mluvit a uzná, že kolegu inspiroval;
- dva a více účastníků nikdy nemluví současně;
- nevedou se tiché diskuze mezi účastníky, např. se sousedem – vše, co se chce říct, se vysloví nahlas celému týmu;
- žádná kritika – nesouhlas s názory může být vyjádřen pouze jejich rozvíjením ad absurdum;
- nikdo nesmí vyslovit zabíječskou frázi – např. „to neprojde“, „tohle nemá smysl“, „stejně to je k ničemu“ apod.;
- do diskuze je povinen se každý zapojit
- neostýchat se říci, co účastníka právě napadlo – každý nápad je správný, nic není hloupé;
- diskuze má přinést společné řešení a autorská práva k návrhům jsou vždy celé skupiny;
- skupina dodržuje pokyny vedoucího v průběhu diskuze

V rámci získání správného efektu z brainstormingu je nutné, aby si manažer určil přijatelný čas a místo konání akce. V literatuře se doporučuje předem mapovat časová období

a diskuzi vybrat na den, kterým není pondělí ani pátek, a který není těsně po nebo před svátkem. Za vhodný čas, ve dne diskuze, se uvádí čas začátku mezi 9. a 11. hodinou, kdy je aktivita intelektu účastníků obvykle na úrovni optima. Místo konání diskuze by nejvhodněji mělo být mimo pracoviště účastníků (např. pronájem salónku v hotelu) a aby se jednalo o prostředí příjemné a ničím nerušené. Čas a místo konání diskuze je vhodné sdělit účastníkům s předstihem. Může se ještě opakovaně zaslat stručné shrnutí. (Reichel, 2009)

3.3.3 Průběh brainstormingu

Na čtyři fáze lze rozdělit průběh techniky:

1. Seznámit účastníky s pravidly vybrané techniky. I skupině, která se s technikou již setkala, je dobré pravidla zopakovat.
2. Pobavit se ve skupině o zadání problému, protože mezi zúčastněnými jsou i laici.
3. Uvolnit atmosféru, a odreagovat skupinu může manažer malou rozvíčkou, při které účastníkům ukáže, v čem spočívá brainstorming. Tématem často bývá otázka, jak nebo na co můžeme požit známý předmět.
4. Samotné použití techniky probíhá s účastníky sedící ve tvaru písmene U, čelem k rozvěšeným papírům a flip chartu, na který se provádí stručný záznam vyřčených myšlenek. Při diskusi je atmosféra úsměvná a uvolněná a neustále se hecují účastníci k dalším nápadům. Ukončí se diskuzi ve chvíli, kdy ani přes naléhání vedoucího nevzniknou další myšlenky. (Šuleř, 1995)

Během brainstormingu se může použít nový náhled na problematiku pomocí těchto vět:

- „Co kdybychom si to vzali pozpátku?“
- „Co když změníme pořadí průběhu naší práce? “
- „Co když neutratíme žádné peníze? “

- „Co když utrácíme zbytečně hodně peněz? “
- „Jak jinak můžeme používat stejné produkty? “
- „Co může být úplně odstraněno? “
- „Co můžeme přidat? “
- „Co můžeme kombinovat? “

Je potřeba zkoušet různé varianty a kombinace otázek a zjistit, zda vzniká impuls k novým nápadům. (How to Use Brainstorming to Solve Problems, 2010)

3.3.4 Brainstorming jako zvláštní typ porady

Protože v rámci řešitelských typů porad můžeme použít brainstorming a v praktické části je brainstorming prezentován, jako porada. Představí se, jak si má manažer poradit s přípravou, zásady programu a vedením porady.

Příprava porady spočívá v tom, že manažer vychází z úkolů, kterých se chce zhostit a mělo by se odpovídat na tyto otázky:

- „Proč se porada svolává?“ (jaký je cíl, úkol?),
- „Kdo se porady zúčastní a kdo jí předsedá?“,
- „Kdy je vhodný čas pro konání?“,
- „Jaké je téma diskuse, potřebné vybavení?“,
- „Kolik času bude potřeba?“,
- „Jsou připraveny veškeré potřebné dokumenty?“.

Zásady, které při přípravě programu manažer neopomíná:

- před konáním si připraví program a nechá jej kolovat mezi účastníky s tří až čtyř denním předstihem tak, aby se účastníci mohli připravit a nachystat potřebné údaje,
- seřadí témata diskuze v logickém sledu a jasně uvede, čeho se chce dosáhnout u jednotlivých témat,
- zařadí pouze takový počet témat, který je možné ve vymezeném čase probrat,
- vymezí čas pro každé téma a to tak, aby efektivita neklesala a účastníci „nevypínali“, a proto je neefektivnější vést poradu po dobu tři čtvrtě až jedné hodiny

Vedení porady, aby bylo po celou dobu efektivní, tak se drží zásad:

- začíná se včas,
- všichni znají cíl a program porady,
- diskusi předsedající drží pod kontrolou,
- dodržuje se časový harmonogram,
- konflikty se neřeší opouštěním a přecházením k dalším bodům porady,
- do aktivní účasti se vtahují všichni členové porady,
- směřuje se k přijetí rozhodnutí,
- končí se včas. (Šuleř, 1995)

3.3.5 Plán brainstormingu ve společnosti GE Money

Brainstorming bude autorkou proveden na CC společnosti GE Money, v místnosti, kde probíhají běžné týmové schůzky účastníků brainstormingu. Konkrétní hodina a den konání zvláštní porady bude nastaven podle provozních možností KL s vedoucím týmu, ze kterého bude většina účastníků vybrána a pro aplikaci metody je jejich přítomnost stěžejní.

Místnost bude vybavena flip charty a zasedání stolu bude ve tvaru „U“, aby účastníci seděli čelem k vedoucímu panelu, stěnám a flip chartu. Na stěnách budou po dobu diskuze vyvěšeny pravidla a principy brainstormingu. S pravidly a principy budou před začátkem aplikace metody všichni členi diskuze také seznámeni i přesto, že se účastníci mohli s brainstormingem již setkat. Seznámení účastníků s pravidly a principy je důležité pro správné vedení brainstormingu, a to proto, aby je všichni účastníci znali a v případě vzniku nejasností, byly prodiskutovány a vysvětleny před provedením metody.

Skupina, která společně s vedoucím panelu provede brainstorming, bude speciálně při příležitosti aplikování metody vytvořena v počtu deseti lidí. Složení bude následující:

- pět členů KL, kteří se s problémovou situací setkávají dennodenně při své práci a čelí výsledkům z prodejů ze strany vedení a z vlastních nastavených plánů;
- tři členové budou nováčci KL, dříve pracující v příbuzném oboru. Ve své práci nabízeli produkty prostřednictvím telefonního kontaktu (odchozí hovory).

- poslední dva členové, kteří skupinu doplní, jsou laiky, s prodejem a přímou nabídkou produktů nemají zkušenosti. Ve své pracovní praxi neabsolvovali žádné tréninky prodejních dovedností a pracují jako administrátoři oddělení Exekucí GE Money.

Aby byla atmosféra po celou dobu brainstormingu uvolněna, nebudou k diskuzi přizváni žádní nadřízení a bude zajištěno občerstvení. Vedoucím panelu a zapisovatelem návrhů bude autorka práce, která bude diskuzi na základě získané teorie řídit. Před zahájením brainstormingu, při kterém účastníci budou vytvářet kosti příčin do Ishikawova grafu, bude ověřeno, že účastníci správně pochopili metodu a vyzkouší se na jednoduchém příkladu. Na začátku společně bude skupina vymýšlet, na co vše se dá použít běžná věc, např. papír.

Po ukončení diskuze vedoucí panelu s účastníky provede zhodnocení. Kritériem bude, aby každý člen rozdělil deset bodů ke kostem diagramu příčin a důsledků. A to podle důležitosti a významnosti příčiny na důsledek poklesů prodejů. Návrhy, které budou nejvíce obodovány, budou sloužit autorce k vytvoření doporučení a následného akčního plánu pro tým KL.

3.4 Charakteristika týmu a manažera

Tým můžeme chápat jako malou skupinu lidí, kteří se vzájemně doplňují svými dovednostmi, mají společný pracovní cíl, účel a za jejich přístup k práci jsou vzájemně odpovědní.

3.4.1 Základní vlastnosti a zásady týmu

Mezi základními vlastnostmi týmu se podle Kolajové (2006) uvádí, že:

- jsou základní pracovní jednotkou ve většině organizací, tzn., slučují v sobě pohledy několika lidí, zkušenosti a dovednosti;
- jejich vzájemná spolupráce znázorňuje soubor hodnot, které podporují určité způsoby chování, např. naslouchají druhým, vyjadřují pochybnosti ve prospěch plnění úkolů i ostatních, pomáhají potřebným členům a uznávají zájmy a úspěchy ostatních;
- jsou vytvářené za účelem splnit náročné a významné úkoly;

- jejich výkon je větší než u jednotlivců, kteří pracují osaměle, a to především při práci, která požaduje širší škálu zkušeností, úsudků a dovedností;
- reagují a jsou pružné při měnících se událostí a požadavků, tzn., umí se přizpůsobit novým úkolům a informacím rychleji, efektivněji a přesněji než ostatní;
- pokud je tým úspěšný, tak jednotlivci v ně usilují na svém úspěchu a růstu intenzivněji.

Efektivita týmu a jeho soudružnost závisí na zásadách, které jsou manažerem respektovány a podporovány. Jedná se o působení manažera ve vztahu k týmu a stanovení těchto pravidel:

- cíle v týmu jsou všem členům jasné, rozumí jim a ztotožňují se s cíly,
- veškeré vztahy v týmu jsou otevřené a průhledné,
- manažer se členy v jednání postupuje spravedlivě,
- pokud vznikne problém, okamžitě ho manažer řeší,
- manažer podporuje kooperativní chování svých členů v týmu,
- manažer stanovuje odpovědnost svým členům za jednotlivé úkoly, je-li to možné,
- o skupinových záležitostech se v rozhodování ponechává týmu autonomie,
- manažer týmu poskytuje zpětnou vazbu a zpětná vazba se vyžaduje i od týmu.

(Pauknerová, 2006)

Pokud se manažer bude rozhodovat, jakým způsobem bude určitou problematiku (úkol nebo projekt) řešit. Zda v týmu nebo individuálně. Měl by brát v úvahu neoddiskutovatelné pozitiva týmu, které má. Pokud totiž tým sestaví pro splnění konkrétního cíle manažer správně (díky vzájemné spolupráci jedinců v týmu, možnostech konzultace a prostoru pro více úhlů pohledu), přispěje mu tato volba k dokonalejšímu řešení. Kladem je také to, že osobní růst každého jedince v týmové spolupráci je na místě, protože má možnost zažít a vidět různé styly práce, prosadit či přizpůsobit se v diskusi, naučit se hledat kompromisy a mít možnost také pomáhat druhým. To vše je přínosem i pro práci v týmu. (Kolajová, 2006)

3.4.2 Stimulace pracovníků v týmu

Problémová oblast, kterou bakalářská práce bude řešit, souvisí i s výkonností v týmu, protože tým KL a jeho členové již dlouhodoběji nesplňují nastavené hodnoty prodaných produktů a jejich efektivita stagnuje nebo klesá.

Součástí manažerské praxe je stimulace svého pracovního týmu a vědomé ovlivňování pracovníků. Optimální je motivovat pracovníka v souladu se zájmy, potřebami a cíly jeho i společnosti. Následující skutečnosti mohou mít stimulační význam a mohou být nápomocné pro zvýšení výkonnosti v týmu:

- *Hmotná odměna* – faktem je, že práce je prostředkem uspokojování potřeb v životě pracovníka, zajišťuje jeho životní úroveň a společenské postavení. Stimulační účinek mají především pohyblivé složky odměn než fixní částky platu, a proto by měl mít manažer možnost hmotné odměňování přímo ovlivňovat. K těmto odměnám lze zařadit i nefinanční benefity v podobě, např. služebního auta, firemních produktů, příspěvků na sport, kulturu apod.

- *Obsah práce* – charakter a vlastní obsah práce je významný pro stimulaci. Především hraje roli odpovědnost, tvořivost, samostatnost, moc, seberealizace apod. Manažer by měl dohlížet na pracovníkovo neustálé obohacování, rozšiřování obsahu a kompetence práce a rotace na jiné pozice, pokud je to ve společnosti umožňováno.

- *Manažer* – na stimulaci týmu má význam styl vedení manažera, formální a neformální hodnocení pracovního výkonu, jak přistupuje k řešení konfliktů, formy komunikace s týmem, poskytování informací a celková osobnost manažera. Nespokojenost a neochota týmu je v některých případech přisuzována právě vlastnostem vedoucího. Většinou je poukazováno na manažerovu domýšlivost, náladovost, nedostatky v organizování či jednání s týmem a další.

- *Atmosféra v pracovním týmu* – úroveň osobních a pracovních vztahů, otevřenost vazeb v týmu a komunikace. Tyto sociální faktory mají silný vliv na výkonnost a spolupráci členů v týmu.

- *Režim práce a pracovní podmínky* – v zájmu společnosti je působit na změny režimu práce a zlepšovat pracovní podmínky, protože tím dochází ke zlepšování výkonnosti pracovníka, posilují se vztahy mezi pracovníkem a společností a tím se vytváří jejich loajalita.

- *Další faktory* – prestiž pracovního oboru, společenské hodnocení práce, image společnosti, aktuální ekonomická a politická situace či úroveň rodinných vztahů. To vše může mít také vliv na výkonnost pracovníka. Manažer nemá možnost v podstatě tyto faktory ovlivnit, ovšem pokud jsou příznivé, může se o ně v řídicí činnosti opřít. (Pauknerová, 2006)

3.4.3 Základní struktura dovedností manažera

V následujícím přehledu jsou vytyčeny hlavní úkoly manažera, které by měl ve svém řízení a vedení týmu ovládat, jaké jsou k daným úkonům nastavené požadavky a které schopnosti ke stanoveným funkcím má manažer splňovat.

Úkoly	Požadavky	Schopnosti
Koordinace týmu	Stanovovat cíle Organizovat dělbu práce Dohlížet na časový fond Vylad'ovat externí kontakt	Nebýt dominantní Přátelský, ale nebýt tvrdošíjný jde-li o věc
Moderování týmu	Držet všechny ve hře Pracovat na argumentech Ovládat techniky moderování Rozpoznat poruchy	Vizualizace Rozpoznávat poruchy a jejich odstraňování
Poradenství týmu	Vyjasňovat odborné, pracovní a vztahové otázky	Různé varianty myšlení Vedení nedirektivních rozhovorů
Řešení konfliktů v týmu	Vyjasňovat a rozpoznávat konflikty v týmu	Cíleně analyzovat komunikaci týmu
Prezentace výsledků za tým	Představovat a prosazovat výsledky týmové práce	Vizualizace (např. pomocí flipchartu, projektoru, nástěnky, tabule či pincharts

		– kartičky ke špendlení)
Reprezentování týmu	Zastupovat zájmy týmu a tvořit vlastní týmovou práci v širších souvislostech	
Vyjednávání za tým	Vyjednávání o práci, časech, penězích (odměňování) a personální opoře	Taktika a strategie vyjednávání

(Krüger, 2004)

Shrnutí

Znalost teorie je nedílnou součástí úspěchu. Je potřeba především umět techniky zpracovat a použít. V praxi se bohužel vyskytují případy, kdy vedoucí pracovník má dobré znalosti v oblasti manažerských metod. Jejich samotné využití však není vhodně načasováno, použito nebo se vyskytují bariéry či faktory ovlivňující úspěch řešení.

V teoretické části bakalářská práce seznamuje se způsobem, jak projít procesem hledání optimálního řešení a které manažerské techniky a metody pro tvorbu nových myšlenek může manažer použít. Např. hledá návrhy na zlepšení dlouhodobého poklesu prodeje produktů. Obecně si samozřejmě manažer může definovat jakýkoli jiný problém, který chce řešit a za předpokladu získaných znalostí a zkušeností jej vyřešit nebo alespoň nalézt možná zlepšení a doporučení.

4. Charakteristika podniku a kampaňových linek

4.1 Představení call centra společnosti

CC společnosti GE Money vzniklo 1. dubna 2006 v průmyslové zóně Ostrava Hrabová. Jedná se o centrum zákaznických služeb společnosti GE Money. Ke komunikaci s potencionálními a stálými zákazníky dochází pouze telefonickým či písemným stykem. CC, na začátku svého vzniku, obývalo v prostorách budov Axis Office Park A na 5000 m² kancelářských ploch z celkových 20.000 m². Díky sníženým nákladům budov typu Axis a výhodné obchodní smlouvy s městem Ostrava přesunula společnost GE Money služby i do druhé budovy Axis Office Park B, tak se působiště rozmístilo až na 10.000 m².

Z pražské centrály společnosti GE Money byly prvně převedeny zákaznické služby klientům společnosti GE Money Multiservis. Postupně se CC v Ostravě rozvíjí, nabírá nové zaměstnance a rozšiřuje rozsah svých služeb. Služby jsou poskytovány prostřednictvím telefonů, písemné korespondenci a datovým schránkám společně novým i stávajícím zákazníkům všech tří sesterských společností GE Money Multiservis, GE Money Auto a GE Money Bank. V těchto prostorách bude aplikován brainstorming se speciálně vytvořeným týmem. (Axis Office Park Ostrava, ABB and GE Money, 2009)

4.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1892. Sloučením dvou společností, *Thomas - Houston* a *Edison General Electric Company* (nejvýznamnější firma T. A. Edisona založena roku 1878), vznikla společnost s názvem General Electric, která je známá po celém světě jako jedna z největších nadnárodních společností.

Logo, kterým se společnost představuje na veřejnosti, bylo původně představeno v roce 1896 v podobě blízké ventilátoru (Obr. 4.1), ale za obchodní značku (Obr. 4.2) se registrovalo v roce 1900.

4.3 Zaměstnanci GE

Společnost zaměstnává přes 327 000 pracovníků a má působnost ve více než 100 zemích světa. Zaměstnanci při své práci přeměňují atraktivní nápady na vynikající služby a produkty, které mohou být řešením některých obtížnějších problémů. Patří mezi ně např. výroba tryskových motorů, elektrické energie, vývoj a produkce umělých hmot, přes zobrazovací techniky využívané v lékařství, po finanční služby, zpravodajství a informační zpracování.

GE se společně se svými zaměstnanci zaměřuje na ochranu životního prostředí, zavádění a hlavně dodržování principů správy společnosti, aby byla kvalitní. Dále se také angažují do místních komunit v jejich prospěch a záleží jim na odpovědném působení v sociální oblasti. Podporování komunit, ve kterých společně lidé z GE pracují a žijí má již dlouholetou a hrdou historii. Např. v roce 2003 vybrali bývalí, již v důchodech i tehdejší současní zaměstnanci, dobrovolníci organizace GE Elfun a Nadace GE příspěvky ve výši více než 140 milionů dolarů. Zaměstnanci se zapojují ve prospěch životního prostředí, vzdělání a sociálních služeb po celém světě. Při těchto aktivitách odpracovali dobrovolně přes jeden milion hodin.

4.4 Divize GE

Jedná se o společnost vysoce diverzifikovanou a globální. Působí v oblastech špičkové technologie v energetice, zdravotnictví, bezpečnosti, dopravě i vodním hospodářství. Tvoří společné čtyři hlavní divize: GE Capital, GE Technology Infrastructure, GE Energy Infrastructure a NBC Universal. (Kariéra v GE, 2001-2010)

GE Capital v sobě soustřeďuje veškeré společnosti nabízející finanční služby domácnostem, subjektům veřejné správy a samosprávy i podnikům všech velikostí. Široká škála produktů umožňuje zaměřeným subjektům naplňovat své požadavky, může se jednat např. o řízení a správu vozového parku, poskytnutí obchodního úvěru, operativního leasingu, pojištění nebo další finanční služby, produkty a programy. V rámci GE Capital se sdružují dceřiné společnosti:

Commercial Finance

- Real Estate

GE Money

- GE Money Bank
- GE Money Multiservis
- GE Money Auto

GE Technology Infrastructure je divizí, která se zabývá projekty spojenými s tvorbou moderní infrastruktury v dopravě, zdravotnictvím po celém světě nebo letectvím. Klienty má v řadě i dalších průmyslových oborů a to, v automobilovém, stavebním, kosmickém, telekomunikačním a mezi výrobci elektrických přístrojů a optických médií. Jedná se o segment, ve kterém se rozvíjí aktivity nejrychleji.

GE Energy Infrastructure je divize reprezentovaná společnostmi, nabízejícími vyspělá řešení problémů současnosti - nedostatek čisté vody (čištění odpadních vod, odsolování mořské vody), paliv a zabezpečení energie. Hraje vedoucí úlohu ve vývoji, implementaci a zdokonalení produktů a technologií, které využívají přírodní zdroje - vítr, ropu, plyn nebo vodu.

Pro zajímavost, součástí této divize je kancelář GE Aviation sídlící na území České republiky. Má zodpovědnost za nákup kvalitních dílů z celé Evropy a motory GE se instalují do letadel ČSA a základní modul GE motoru F404 se používá jako pohon pro nové stíhací letouny Armády ČR.

NBC Universal vznikla spojením NBC a Vivendi Universal Entertainment. Je vedoucí světovou společností v oblasti médií a zábavního průmyslu, v oblasti vývoje, výroby, marketingu, zpravodajství a poskytování informací té nejširší veřejnosti. Název vznikl z počátečních písmen slov „National Broadcasting Company“ v překladu „Národní vysílací společnost“. Známá je jako jedna ze světových společností v oblasti médií a zábavy. Vlastní a provozuje více než 30 televizních stanic: 14 NBC stanic, mezi nimi CNBC, jedničku v oblasti hospodářského zpravodajství a 16 Telemundo, které vysílají ve španělštině. Mezi nejznámější seriály, které pod záštitou NBC Universal vznikly, patří Přátelé, Pohotovost, Colombo nebo světově známý Tak jde čas a další. NBC Universal je také oficiálním sponzorem

Olympijských her a byla první televizní společností, která získala práva na přímé přenosy z těchto her. (Interní materiály GE)

Hospodářské výsledky zveřejněné společností GE za čtvrté čtvrtletí roku 2009 prezentovaly provozní zisk (připadající na společnost GE) 3 miliardy dolarů, tj. 28 centů na akcii. Příjmy činily 41,4 miliardy dolarů za toto čtvrtletí a 157 miliard za celý rok, v převodu na koruny. Pokud se počítá s průměrnou hodnotou 18,88 Kč/USD za měsíc od 12/2/10-12/3/10, tak příjmy celé společnosti za celý rok 2009 činili 2 964,16 miliard korun českých. (Hospodářské výsledky za čtvrté čtvrtletí, 2010)

4.5 Hodnoty GE

Hodnoty GE jsou filosofií společnosti. Podporováno je chování a myšlení pracovníků, kteří pracují na hodnotách. Během ročních zhodnocení EMS, vedoucí pracovník individuálně s podřízeným diskutuje o jeho pracovním výkonu a podává mu zpětnou vazbu. Každá z hodnot se ještě rozděluje do tří kategorií – potřebuje zlepšení, dlouhodobě splňuje očekávání nebo překonává očekávání. Během hodnocení dochází k zařazení do jednotlivých kategorií. V příloze č. 2 jsou popsány ty očekávání, které by měl pracovník u jednotlivých hodnot dlouhodobě splňovat a jak jsou nastaveny společností GE. (Interní materiály GE)

4.6 Společnost GE Money v České republice a její nabízené služby

Na území České republiky společnost tvoří skupiny tří již zmíněných společností: GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto. Působíště má zde společnost GE Money od roku 1997 a stává se zaměstnavatelem aktuálně kolem 3 600 lidí, pečujících o 1,7 milionu svých klientů. Generální ředitel je Peter Herbert. V příloze č. 3 jsou popsány dceřiné společnosti GE Money a jejich produkty v České republice.

4.7 Organizační struktura GE Money

Organizační struktura je mechanismem, který umožňuje rozdělit práci a koordinovat aktivity členů společnosti. Správně zvolená struktura vede k úspěšnému dosahování organizačního cíle. Organizační struktury jsou známy v podobě různých typů, např. divizionální, smíšená, maticová (projektová) nebo funkcionální. Ve vybrané společnosti je vedena organizace ve stylu funkcionální struktury.

Jedná se o základní formu struktury, ve které se zaměstnanci rozdělují a sdružují podle jejich společné práce, její podobnosti úkolů, dovednosti a aktivit neboli funkce. Např. ředitel CC má mezi podřízenými manažery oddělení zákaznického servisu, pohledávek nebo telesales, a ti pak pod sebou mají zase vedoucí týmu v jednotlivých servisech. (Bělohávek, 2006)

Peter Herbert je generálním ředitelem společnosti a spolupracuje se čtrnácti nejvyššími manažery společnosti. Mezi hlavní funkce, podle kterých je struktura společnosti rozdělena, patří finance, interní audit, distribuce, komerční bankovníctví, komunikace, marketing a strategie, řízení lidských zdrojů a další. V rámci představení společnosti a přímé návaznosti nadřízených na tým KL je v příloze č. 4 zobrazena zjednodušená organizační struktura, ve které jsou v šedých polích vyznačeni hlavní manažeři mající vliv, ať už přímý nebo nepřímý, na práci členů KL.

4.8 Vize GE Money

Na začátku své vize má společnost vymezenou strategií zaměřit se na vybrané finanční potřeby jednotlivých klientů a firem. Poskytovat přímočaré výjimečné a vysoce kvalitní produkty, které budou zpřístupněny tam, kde je klient bude potřebovat, a to prostřednictvím poboček, přímé distribuce a třetích stran.

Svou cestu k vítězství a vizi mohou naplnit tím, že budou:

- poskytovat výjimečné, kvalitní, přímočaré a inovační produkty;
- pohlížet na své procesy očima zákazníků;

- dbát na klienty, aby si chtěli pořídit další vynikající produkty;
- zajišťovat, aby produkty a služby novým i stávajícím klientům byly snadno dostupné;
- vytvářet místo pro své zaměstnance, kde rádi pracují.

Aby cesta k cíli byla úspěšná, je třeba vzájemně spolupracovat na:

- dosahování výsledků díky vysoké využitelnosti a dobré týmové spolupráci;
- přijímání hodnot společnosti – externí zaměření, srozumitelnost, představitivost, zaujetí a odbornost ve spolupráci s dodržováním integrity, která je základem;
- plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů;
- fungování jako jednoho týmu, aby vůči svým zákazníkům vystupovali jednotně.

Ambicí společnosti je být nejobdivovanější společností poskytující finanční služby v České republice v očích zákazníků, kolegů i komunit, v nichž působí.

Cílem do roku 2012 je dosažení vize a zdvojnásobení hodnoty společnosti. (Interní materiály GE)

4.9 Kampaňové linky

Již po třech měsících od vzniku CC v Ostravě, 3. července 2006, byl založen tým pro telefonní styk s prvními potencionálními klienty společností GE Money. Tým byl sestaven ve velikosti 16 členů, ve věku od 18 do 35 let.

Cílem týmu je poskytovat základní informace stávajícím i novým klientům o produktech všech tří společností GE Money v České republice, a proto zaškolení členů bylo rozloženo na tři týdny.

Školení každého businessu, tedy GE Money Multiservis, GE Money Bank a GE Money Auto, probíhalo ve fázích - předání informací, zopakování, hra na uvolnění, předání dalších informací a opět zopakování. Na konci každého zaučení o produktech, jejich fungování a výhodách jednotlivých businessů, proběhl písemný test pro ověření získaných informací.

Po skoro měsíčním zaškolení usedl tým k telefonním linkám. Každý den od 8:00 hod. až do 21:00 hod. vyřizují příchozí a nově i odchozí hovory nových potencionálních klientů, ale také těch stávajících. Jednotlivec během dne odbaví kolem 100 - 200 hovorů/8 hod. směnu. Ovšem během měsíců jarních a podzimních kampaní, počet hovorů vzrůstá až dvojnásobně.

Hlavním účelem KL je nabídka produktů na základě poptávky volajících zákazníků. Členové týmu mají možnost pomocí otázek zjistit, jaké požadavky a představy o produktech volající má. Pomocí technologie mohou v systémech provádět různé operace, např. dohledávat správnost poskytnutých informací, aktivovat klientům karty, schvalovat žádosti atd. Každý člen týmu je profesionálem tehdy, kdy ovládá své emoce a dokáže odolávat i stresu, který může během hovorů vznikat.

Požadavky na telefonního bankéře (TL) dle poptávky zaměstnavatele jsou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé cíle. Mezi krátkodobé cíle patří úspěšné absolvování vstupních školení GE Money, aktivní nabídky produktů zákazníkům, odpovídat na jejich případné dotazy, nabízet pomoc a samostatně řešit standardní situace. K těm dlouhodobým cílům se řadí aktivní a samostatné komunikování po telefonu se zákazníky, zvládnutí 100 - 200 hovorů za pracovní směnu, nabídka produktů GE Money, rychlé a bezchybné zapisování údajů o klientech do elektronického systému, samostatně řešit i nestandardní situace, spolupracovat s ostatními členy týmu a s procesy v rámci oddělení a odolávat možným nepříjemným situacím.

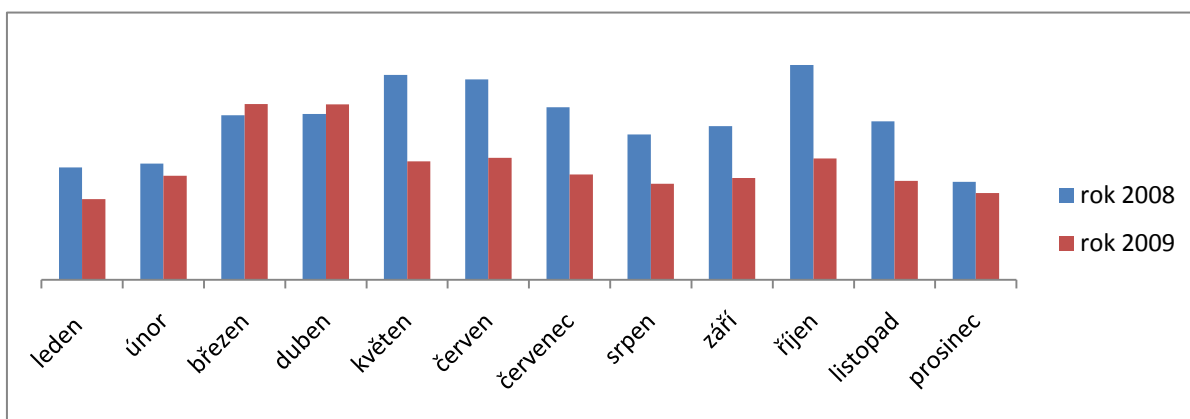
5. Praktická část s použitím metod

Vstupní data pro techniku brainstorming

Brainstorming, jako manažerskou techniku může vedení využívat k tvorbě nových řešení při výskytu vzniklého problému. Pokud si manažer uvědomí, že se problém objevuje a rozhodne se pro jeho řešení, měl by se držet stanovených kroků pro správné řešení problémové situace. Na začátku procesu, při kterém manažer hledá vhodná řešení, návrhy a doporučení, která eliminují výskyt problémů, nebo mohou problém odstranit, je vhodné, aby si definoval jasně problém, který bude řešit. V bakalářské práci se autorka odvážíla provést brainstorming s vybraným týmem v problémové oblasti prodeje. Prodeje produktů jsou pro společnost značnými příjmy a také pro zákazníky společnosti mohou produkty představovat příjem, který využívají na platby svých potřeb.

Tým KL byl označován v začátcích vzniku ostravského CC za elitní tým, který jako první přichází do styku se zákazníky, a proto byl ze strany vedení dáván apel na řádné proškolení prodejních dovedností. Školení prodejních dovedností učí bankéře o způsobech reakcí na argumenty, vhodnost vět vedoucích k prodeji, poukazuje na negativa, které naopak mohou na zákazníka působit nedůvěryhodným dojmem apod. I přes pravidelné proškolení dochází v týmu KL k poklesům prodeje oproti předešlým letem. V níže uvedeném grafu jsou srovnávány prodeje za rok 2008 a 2009, ze kterých je zřejmý rozdíl v počtech prodaných produktů. Číselné hodnoty nejsou uvedeny kvůli ochraně interních dat společnosti GE Money.

Graf 5.1: Hladiny prodaných produktů v letech 2008 a 2009



Graf zobrazuje kolísavé průběhy prodejů v obou letech. Začátkem roku 2008 měly prodeje růstový trend, kdy pak v měsících květen a červen dosahovaly maxima. V následujících měsících, druhé poloviny roku, počty prodejů měly mírný pokles, ovšem ani tak se nedostaly pod výši prodejů z ledna a února 2008. Podzimní kampaň propagující se od září po listopad mapuje zvonovitý charakter, kdy v září dochází k prvním reklamám prostřednictvím médií, vstěpení se do podvědomí zákazníků a informovanosti o výhodách produktů. Říjen byl vrcholem v prodejích podzimní kampaně roku 2008. Naopak v listopadu se reklamy již omezovaly a kampaň končí, proto ke konci roku je vidět pokles hladiny počtu prodaných produktů. Oproti roku 2009 se může z grafu konstatovat, že prodeje v roce 2008 byly vyšší.

V roce 2009, až na výjimky v měsících březen a duben, opět se jedná o období kampaní, byl trend prodejů kolísavý a držel se průměrně ve stejné úrovni.

Protože je z grafu vidět pokles počtů prodejů mezi zobrazenými roky, rozhodla se autorka bakalářské práce na tuto problémovou oblast zaměřit a pomocí brainstormingu a vybrané skupině znalců a laiků v prodejích, sestavit návrhy a doporučení pro zlepšení situace.

Na začátku si autorka položila tyto otázky: „*Může s problémem tým KL a vedení něco v blízké době udělat?*“; „*Umí si shromáždit vedení KL a manažeři potřebné informace?*“; „*Chce se opravdu řešit pokles prodejů?*“.

Pokud odpověď na uvedené otázky je „ano“, pak je problém ověřen a problém se definuje tak, aby mu každý rozuměl a popisoval jádro. Z literatury se může použít formulace: „*Jaký hlavní problém by manažer a jeho tým vyřešil, kdyby odstranili příčiny poklesů prodejů?*“. Autorka za problém definovala pokles prodejů.

5.1 Definování problému

Autorka chtěla, aby bakalářská práce mohla být přínosem, a proto hledala problémovou oblast, ve které by aplikovala manažerské techniky a metody získané studiem oboru management a odborné literatury. Díky pracovním zkušenostem se obrátila a zvolila si společnost, ve které je zaměstnancem a oblast, o které tušila, že je problémovou. Než se ovšem rozhodla pro konkrétní problém, kontaktovala manažery, zda oni samotní vědí, o

problémových oblastech, které by autorka mohla v rámci bakalářské práce řešit. Ze strany manažerů bylo návrhem zaměřit se na tým, ve kterém autorka dříve pracovala, tedy KL, protože tým a pracovní náplň KL ze zkušeností znala. Byla také upozorněna na nemožnost uvádění číselných hodnot, které by pro konkurenci mohli být užitekem.

Ze zkušeností autorka věděla, že prodeje za poslední období na KL měly tendenci klesat. Proto sesbírala potřebné informace o jednotlivých prodejkách v každém měsíci roku 2008 a 2009 a hodnoty porovnávala. Graf 5.1 zobrazuje, že opravdu prodeje poklesly. Ze získaných informací autorka definovala problémovou oblast a určila si způsob a metody, kterými problém bude řešit.

5.2 Analýza problému

Analýza problému spočívala v zajištění všech možností. Jednak budou alternativy získány z brainstormingu, dále bude také provedena analýza typů hovorů, které odbavil TB během 8 hodinové směny, aby byli známy i tyto příčiny, které TB neovlivní.

Analýza byla provedena v pondělí od 8:00 do 16:30 ve dni a čase, kdy TB odbavují větší počet hovorů z celého týdne. Údaje byly zaznamenány pouze jedenkrát do Tab. 5.1, pro objektivnější hodnocení se manažerům navrhuje posuzovat z většího vzorku výskytu.

Tab. 5.1 Analýza typů hovorů

přepojení	37
anonym	3
dlužník, vnitřní kritéria	4
Prodej	10
nezájem, naštvaný, atd.	0
servis bez prodeje	2

Za celý den bylo odbaveno pouze 56 hovorů. Z celkového počtu bylo 66% hovorů přepojeno na centrum zákaznických služeb, kdy při přepojení neměl TB příležitost k prodeji. Zákaznické služby řeší s klienty požadavky na jejich konkrétních smlouvách a následně se asistenti, po poskytnutí servisu, s klientem baví o možnostech získání nových produktů.

Pouze 5,6 % hovorů bylo prodejních. Prodej, jako výstup pro manažery, se TB nače až ve chvíli, kdy klient podepíše písemnou smlouvu na obchodním místě. Důležité je však to, že i z 5,6 % prodejních hovorů, může dojít k následujícím situacím, a to: klient nabídku hned odmítne nebo řekne, že si to rozmyslí; v případě sjednání schůzky na nejbližší pobočku, klient nedorazí nebo svou poptávku uspokojí jinak.

Další pojmy z Tab. 5.1. Anonym je klient, který během hovoru nesdělí své údaje (RČ, své jméno, adresu), jeho nabídka není zaznamenána, a proto nemůže dojít ke sledování, zda si tento klient produkt u společnosti zřídil.

Dlužníci nebo klienti, kteří neprocházejí na vnitřní kritéria banky, nesplňují základní podmínky pro získání úvěrových produktů. Mezi základní podmínky patří věk starší 18 let, trvalý zdroj příjmu (v zaměstnání nebýt ve zkušební ani výpovědní lhůtě, podnikat déle než 3 měsíce nebo mít příjem z důchodu), vše řádně a včas hrazeno, atd.

Servis bez prodeje je typ hovoru, při kterém TB provádí servis na konkrétních smlouvách klient, např. zasílá novou kartu, aktivace karty, atd. a neprodává.

Při analýze problému je dobré oddělit si příčiny, které nemohou být TB ovlivněny. Patří k nim právě výše uvedená typologie hovorů. TB může pomocí nástrojů a metod, získaných ze školení prodejních dovedností, klienta nasměrovat a nabídnout mu produkt, který při správném naslouchání a pokládání otázek bankéřem, by mohl klienta oslovit a zaujmout.

Pro analýzu dalších příčin je možné použít brainstorming a řešení problému a jeho příčiny řešit skupinově.

5.3 Tvorba možností

K tvorbě možných návrhů je autorkou vybraná manažerská metoda brainstorming. Brainstorming byl členům řešícího týmu v prvním kontaktu představen jako zvláštní typ porady, na které budou účastníci diagnostovat skutečné příčiny a důsledky řešeného problému.

Obecně se brainstorming provádí v doporučeném počtu od sedmi do deseti členů, z čehož je ve skladbě 50 % znalých problematiky, 30 % příbuzných v oboru a 20 % laiků. Optimální čas konání je mezi 9. – 11. hodinou dopolední. Nemělo by se jednat o den, který je před nebo po svátku či víkendu. Probíhat by měl v příjemném, ničím nerušeném prostředí a místo konání, stejně jako čas, by měli účastníci předem znát.

Možnost provést brainstorming bylo nutné projednat s manažerem oddělení Telesales, team lídrem (TL), jakožto vedoucím týmu KL (aktuálně jsou oba týmy KL pod vedením sl. Rosívalové) a vedoucím týmu Exekucí. Je to z důvodu, aby byli informováni o úmyslech autorky, a také aby mohli být za tímto účelem uvolnění zaměstnanci, v souladu s provozem, který nesmí být narušen.

Tým KL pracuje nepřetržitě od 8:00 hod. do 21:00 hod., každý den mimo svátky vánoční. Provoz je nutné neustále sledovat a aktualizovat dle počtu TB na lince, protože je požadavkem, aby klient byl odbaven a nečekal příliš dlouho na spojení s TB. Hlídači provozu, jak jsou ve společnosti označováni pracovníci, dohlížející na hladký průběh směny, mají za úkol plánovat směny všech TB na měsíc dopředu tak, aby byl pracovní den optimálně obsazen. V aktuálním dni plánují přestávky, obědové pauzy, odchozí hovory, případně školení nebo týmové schůzky.

Tým Exekucí, ze kterého budou vybráni pro brainstorming dva laici, je tým s administrativní činností probíhající v pracovních dnech od 7. do 17. hodiny. Provoz není třeba hlídat. Úkolem administrátorů je zpracovat dokumenty třetích stran v zákonných lhůtách. Pracovníci na oddělení Exekucí mohou přicházet, ve vlastním zájmu, mezi 7. až 8. hodinou a pracovat min. 8 hodin, jak mají sepsáno ve svém pracovním úvazku. Prioritou je zpracovat dokumenty v zákonné lhůtě, proto bylo nutné, aby autorka měla svolení i vedoucího tohoto týmu. V případě, že pracovníci během svých směn budou mít dostatek času na zpracování potřebných dokumentů, mohou být uvolněni.

S vedoucí KL, ze kterých byla převážná část účastníků brainstormingu, byla vybrána středa. Je to den uprostřed týdne, není ohraničen svátky, a na tento den jsou naplánovány pravidelné týmové schůzky KL. Hlídači provozu věděli, že v tomto dni jsou TB uvolnění ve větším počtu, který byl pro autorku a brainstorming stěžejní. Autorka s TL zvolila čas mezi 11. - 12. hodinou, a v místnosti, která je pro vybranou skupinu známá, protože v ní probíhaly jejich pravidelné týmové schůzky. Místnost byla zajištěna na dobu jedné hodiny s tím, že samotný brainstorming byl naplánován na půl až 3/4 hodiny. Časová rezerva byla stanovena proto, že telefonní bankéři nemohou jen tak ukončit hovor z důvodu přestávky. Jejich povinností je obsloužit zákazníka a poskytnout mu veškeré informace, které vyžaduje.

Na poradu byla pozvána skupina ve složení pěti členů KL, kteří den co den provádějí nabídku prodejů, na základě požadavků vedení a také klienta, již po dobu minimálně jednoho a půl roku. Tito členové svými zkušenostmi mohou být pro brainstorming přínosní, protože znají příčiny, které jejich výkonnost v prodejkách omezují a neměli dosud možnost se vyjádřit nebo se dokonce účastnit na hledání řešení vzniklého problému.

Dále byli přizváni tři nováčci KL, kteří dříve působili v příbuzném oboru a novou náplň práce ještě neberou rutinně. Mohou vidět jiné aspekty, které naopak už TB s delší působností v KL přehlíží nebo o nich nepřemýšlí.

Aby vybraná skupina byla složena v doporučeném poměru byla doplněna o dvě administrátorky oddělení exekucí GE Money, které byly laiky v oboru, s prodejem neměli nikdy dříve zkušenosti. Jejich laický přístup může diskusi obohacovat o odlišné názory a nápady.

Celkem bylo k brainstormingu přizváno deset osob, které byly aktéry diskuze. Vedoucím panelu a zapisovatelem nápadů se stala autorka práce, aby aplikovala brainstorming ve vedení lidí. Počet osob přizvaných k brainstormingu a procentuální zastoupení znalců, příbuzných problematiky a laiků bylo stanoveno dle odborné literatury na 50, 30 a 20 procent. Mezi zúčastněnými převládali osoby pozitivní, nekonfliktní a s chutí se aktivně zapojit do diskuze, což je základem pro brainstorming a jakoukoli poradu. Nebyli přítomni žádní nadřízení, a to proto, aby nebyla atmosféra napjatá a nepanoval strach z postihů vyslovených názorů.

Všichni účastníci byli s týdenním předstihem prostřednictvím pracovního mailu informováni o konání schůzky jako zvláštního typu porady pod názvem „Bouření mozků“. Jelikož byl brainstorming prezentován jako porada, byl vybraný tým seznámen předem s:

- tématem schůzky - JAK zvýšit a PROČ klesají prodeje?
- datem, časem a místností - v 11. hod, ve středu 10. 3. 2010, v místnosti pravidelných týmových schůzek a v délce trvání půl až tři čtvrtě hodiny
- cílem - najít společné návrhy na zvýšení prodejů a najít příčiny a důvody poklesu prodejů pomocí brainstormingu

Příprava místnosti k brainstormingu spočívala v sehnání flipchartů, na kterých byly v bodech sepsány pravidla a principy. Zasedání stolů bylo ve tvaru písmene „U“ a zároveň pro příjemnější atmosféru bylo zajištěno občerstvení.

Na začátku schůzky byli účastníci seznámeni s úmyslem autorky a důvody proč se schůzka koná. Dále pak byly všem účastníkům představeny principy a pravidla brainstormingu i přesto, že se mohli s touto metodou někteří členové již dříve setkat. Pro úspěšnost brainstormingu je nutné toto dodržet, aby zúčastnění věděli, čím se řídit a jaký smysl tato metoda má.

V místnosti, kde se schůzka konala, byly zmíněné pravidla a principy připevněny po zdech, aby je měli přítomni stále na očích a řídili se podle nich. Pravidla byla prezentována v bodových heslech:

- anonymita,
- nehlásíme se o slovo,
- nemluví dva a více současně,
- žádné diskuse mezi sebou,
- zákaz kritiky, žádný ostych,
- nikdo nevysloví „zabijačkovou frázi“,
- každý se zapojí – kolektivní,
- všichni máte copyright k produktu,
- řiďte se pokyny vedoucího panelu,

a principy:

- velké množství nápadů za krátký čas,
- rozvoj kreativity,
- vlastní fantazie (žádné stereotypy),
- žádný stud a obavy,
- žádná kritika, pesimismus či negativa.

Účastníci se sešli do patnácti minut od samého začátku, protože vznikla očekávaná zpoždění z důvodu správného odbavení hovoru. Jakmile byli přítomni všichni, představila autorka kolegům principy a pravidla brainstormingu a nastínila jim, o co se jedná. Když byli seznámeni a neměli žádné dotazy, mohla začít diskuze. Aby se atmosféra uvolnila, nanečisto si účastníci vyzkoušeli metodu brainstormingu, proto byla použita otázka: „Jak můžeme použít papír?“ Nápady padaly, účastníci se odpoutali a uvědomili si snadnost použití metody.

Po krátké rozcvičce se vybraný tým a vedoucí panelu domluvili a stanovili si samotný problém. Na tabuli před účastníky byl pověšen flip chart a podle definice problému zamalovaná rybí kost s důsledkem na pravé straně – pokles prodeje, a na levou stranu se pomocí brainstormingu vytvářeli žebra znázorňující problémové oblasti a příčiny.

Během diskuze byli účastníci neustále motivováni k dalším nápadům pomocí otázek, až do chvíle, kdy ani na popud vedoucího nevytvářeli nové náměty. Když všechny vyřčené nápady byly zapsány, mohli se přítomní podívat na sestavený diagram příčin a důsledku, který je zobrazen v příloze č. 5.

5.4 Hodnocení a výběr alternativ

Vedoucí panelu s vybraným týmem sestavila kritéria pro hodnocení variant zapsaných příčin. Autorka zvolila metodu stanovení vah kritérií podle Fotra (2003), konkrétně alokaci bodů, kdy úkolem rozhodovatele je rozdělit daný počet bodů podle váhy významnosti mezi jednotlivá kritéria.

Každý zúčastněný byl považován za rozhodovatele. Všichni dostali za úkol rozdělit 10 bodů, ve vlastním poměru, k námětům, které měli podle nich větší váhu a dopad na pravou

stranu diagramu. Každý mohl určitou příčinu obodovat ve větší míře a naopak. V Tab. 5.2 jsou zaznamenány body, jak byly účastníky rozděleny a toto rozdělení slouží jako další krok při řešení problému, kdy manažer vyhodnocuje a vybírá nejvhodnější varianty:

Tab. 5.2 Alokace 10 bodů

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Soutěže											0
zkreslené informace											0
neznalost jednotných informací	3	2	2	2							9
Workshopy	2	2									4
zadlužení klienti	3	3	2	2	3						13
Krize	1	1	3	4	3	3	2	3	3		23
konec nabídky některých produktů	1	2	3								6
pracovní doba				2		3	3	3	2	2	15
chybí motivace					3	3	1				7
nedostatek času TL										1	1
využitelnost, nejasné priority						1	2	2	2		7
neaktuální informace v systému										1	1
nefunkční systémy					1		2	2	1	4	10
chybné nabídky											0
přísné kritéria schvalování									2	2	4
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100

V přehledné Tab. 5.2 jsou odstíny šedé vyznačeny příčiny, od nejtmaší barvy s největším počtem bodů. Znamená to, že příčiny s vyššími součty bodů mají podle sestaveného týmu větší dopad na důsledek. Za hlavní příčiny se označili:

- krize – 23 bodů
- pracovní doba – 15
- zadlužení klient - 13
- funkčnost systémů – 10
- nepřesnost informací – 9

dále – chybějící motivace, nejasné priority využitelnosti, konec nabídky některých produktů, přísné kritéria schvalování, workshopy, nedostatek času TL a neaktuální informace v systému.

Z takto ohodnocených nápadů a analýzy problému může autorka vytvořit návrhy a opatření. Ovšem, aby byla opravdu důsledná a správně se zhostila řešení problému, je potřeba zabývat se dalším krokem při řešení problémů a to další tvorbou možných variant. Znamená

to znovu provést např. brainstorming s jiným týmem lidí a získávat tak nové další varianty řešení ať může autorka vybírat a hodnotit.

Vzhledem k omezeným časovým a procesním možnostem není možné provést další důkladnější varianty. Proto se vychází z předpokladu, že získané nápady jsou těmi nejvhodnějšími. Z hlediska implementace jsou rozhodnutí správnou volbou. Ti, kteří budou rozhodnutí implementovat, jemu rozumí a souhlasí s ním, jelikož se brainstormingu účastnili samotní členové týmu KL.

6. Zhodnocení, návrhy a doporučení

V předchozí části jsou zhodnoceny nejlepší varianty řešení, které byly získány díky vybrané manažerské technice. Pomocí brainstormingu, který provedla skupina pěti členů zkušených telefonních bankéřů KL, tří nováčků KL a dvou administrátorů exekucí, se autorce dostaly návrhy, které poslouží k vytvoření doporučení pro vedení, jak mohou zvýšit prodeje, omezit jejich pokles a k vytvoření akčního plánu, který bude odpovídat na otázky:

- Co by se mělo udělat?
- Kdo to udělá a koho se to týká?
- Kde se to udělá?
- Jak se to udělá?

Neovlivnitelné příčiny

V rámci návrhů a doporučení se vzniklé příčiny rozdělí na neovlivnitelné a ovlivnitelné z pohledu TB a jejich vedoucího, popř. manažera oddělení Telesales. Bohužel, ne všechny příčiny mohou být zásahy jednotlivců ovlivněny. Výše uvedená analýza typu hovorů uvádí, že TB může během dne odbavovat z větší části hovory s dotazy, které patří na servis zákaznických služeb a k vlastním prodejům se nedostává, protože přepojuje. I přesto se navrhnou možnosti, které neovlivnitelné příčiny mohou eliminovat.

6.1 Krize na finančním trhu

Jedná se o situaci, kdy je narušená rovnováha mezi základními charakteristikami systému. V případě finanční krize ve světě byl narušen systém v oblasti hypotéčního trhu ve Spojených státech a to odstartovalo prudké oslabení tempa růstu cen nemovitostí, poté i jejich propad. Na druhé straně se zvyšovali úrokové sazby a jiné náklady, které výrazně navýšili počet opožděných plateb. Dále se dramaticky zvyšoval i počet propadlých zástav. Hlavní hypoteční agentury se tak dostaly do vážných potíží. Posléze se krize dostala i na investiční

trh a jejich banky, a zkrachovali i banky bankovního sektoru. (Finanční krize – Jak to začalo. 2008)

Celá situace vedla k zásahům a opatřením zaměstnavatele, např. nezvyšování počtu zaměstnanců, aby nemuselo docházet k propouštění. Došlo k omezování prémie a zvyšování mezd (např. při přestupu na jinou pracovní pozici se mzda neměnila), zpřísnění podmínek pro klienta při získání úvěru, a další opatření. Z pohledu zákazníka vedla krize k omezení jeho poptávky, protože se obává, že nebude schopen úvěr splácet nebo že jej získá.

Do této příčiny je nutné zařadit i zadluženost klienta a zpřísněné kritéria pro získání úvěrových produktů. Pokud volá klient s nedoplatky nebo nesplňující podmínky banky, tak TB prodej neovlivní.

Bankou jsou stanoveny přísnější podmínky, které byly nastaveny i z důvodu poskytování úvěrů pouze bonitním klientům a předcházení vzniku pohledávek, kdy klient úvěr získá, ale nesplatí ho. Se základními podmínkami jsou TB seznámeni a je jejich povinností o nich informovat i klienta. Ostatní kritéria jsou bankovním tajemstvím i pro zaměstnance. Nastavené kritéria vždy platí, schvalovací systémy je vyhodnotí na základě údajů klienta a propojeností s registry bankovních i nebankovních institutů. TB může klientovi konstatovat, že podmínky v tuto chvíli nesplňuje. Odkáže ho, aby svou poptávku zopakoval za čtvrt roku, kdy se kritéria obnovují. Klienta také upozorní a informuje o možných faktorech, které klient nyní může nesplňovat, zda se někde opozdil s platbou nebo nastoupil do nového zaměstnání apod.

Další příčinou související s krizí je ukončení poskytování produktů, které byli pro TB hlavními zdroji získávání prodejů. Společnost ve své strategii usiluje o udržení, co nejnižších nákladů a v rámci úspor dochází k stahování produktů, které pro společnost byly nevýhodné nebo příliš rizikové v návratnosti peněžních prostředků.

Ovlivnit situaci na trhu nemá v moci žádný manažer z vybrané společnosti. Je třeba se zaměřit naopak na příčinu, která souvisí s krizí, ukončením prodejů a nastavených přísnějších kritérií a to motivace, která byla označena také jako jedno z kritérií, které značně působí na prodeje TB.

Co by se mělo udělat?

I v době finanční krize má možnost zaměstnavatel své pracovníky motivovat nehmotnými složkami, proto se jako doporučení stanovuje zaměřit se na atmosféru v týmu, obsah a náplň práce, základní potřeby TB.

Kdo to udělá a koho se to týká?

Zjistit, jaké konkrétní nehmotné motivy by pracovníky stimulovaly ke zvýšení produktivity, by měl přímý nadřízený týmy KL ve spolupráci se svým týmem. Ať už by informace sbíral na týmové schůzce, která by byla na téma nehmotná motivace nebo anonymním vyplněním dotazníků či sepsání individuálních potřeb každého člena. Vedoucí týmu se může inspirovat a na základě vytvořených požadavků sestavit další kroky.

Kde se to udělá?

Problematika prodejů se týká v rámci práce pouze týmu KL, tak i prostor, kde se příčiny budou odstraňovat, se nachází na oddělení Telesales v týmu KL. Sběr návrhů na nehmotné motivace může proběhnout v místnosti týmových schůzek nebo přímo na pracovišti, kde se o zájmu průzkumu vedoucí pracovník zmíní. Vedoucí nechá prostor k debatě mezi členy týmu, pak zadá volný čas, ve kterém každý pracovník KL sepíše, jaké jsou pro něj nehmotné motivy.

Jak se to udělá?

Ze získaných motivů se vedoucí týmu může inspirovat a vytvořit, např. týmovou hru, kde odměnou budou právě navrhované nehmotné složky. Hra, bude vytvořena za účelem zvýšení počtu prodejů určitého produktu. Doporučuje se zvolit trvání hry v kratším období než je jeden měsíc, jak bývá zvykem, aby hráči byli do hry zapálení, iniciovali se a měli za cíl vyhrát svou nehmotnou motivaci.

6.2 Pracovní doba

Další příčinou, kterou zvolili účastníci porady za jednu z omezujících, při jejich prodejkách, je rozsah pracovní doby KL. V tuto chvíli, je provoz linek rozvržen v čase od 8. do 21. hodiny každý den včetně všech svátků, kromě vánočních. Z návrhů bylo vytvořeno, že by zkrácená pracovní doba na čas v pracovních dnech od 8. hodiny do 20. hodiny a o víkendech od 10. do 18. hodiny byla výhodnější pro telefonní bankéře i pro snížení nákladů na financování ze strany zaměstnavatele. Jsou to jen odhady, protože z důvodu ochrany údajů společnosti GE Money není možné získat přesné informace, jak by změna mohla ovlivnit náklady firmy.

Při diskuzi o tomto návrhu se účastníci opírali o zkušenosti z odpoledních a víkendových směn. V pozdějších časech TB odbavují spíše hovory servisního typu, kdy převážně klienty přepojují na asistenty zákaznického servisu a celkově je počet hovorů nižší než v jiných časech. Účastníci se během diskuze doplňovali o fakt, že by si klienti na změnu provozní doby zvykli.

K této příčině by mohla být návrhem na změnu i podpora sjednocení telefonních linek na např. dvě čísla bezplatná, která by byla informační a zvolena pro propagaci v reklamách.

V současné době je distribuováno a propagováno devět telefonních linek zdarma. Z toho jedna již neexistuje, čtyři linky informují, že se klient dovolal na zákaznické centrum služeb GE Money Bank a vyčkává na spojení s operátorem. Zbývající čtyři jsou specifické. Jedna je pro VIP klienty GE Money Bank s následným spojením na operátora. Dvě linky GE Money Bank a GE Money Multiservis, kde se ozve hlasová nabídka voleb mezi novými a stávajícími klienty a volby s různými typy produktů a služeb a poslední bezplatná linka je zřízena za účelem prodeje z obchodních míst GE Money Multiservis. Tady jde o typ hovorů, kdy se na KL dovolá obchodník, který má na prodejně klienta se zájmem koupit zboží na splátky a TB s klientem smlouvu sepíše telefonicky.

U uvedených čtyř linek, kde se ozývá „zákaznické centrum služeb GE Money Bank“ může docházet ke špatné informovanosti klienta, že se jedná o linky zákaznické, protože v úvodu je zmíněn název zákaznické centrum služeb GE Money Bank a přitom se tito klienti

dovolávají na KL, kde jim mohou být ke smlouvám GE Money Bank poskytnuty pouze obecné informace. Pro zjištění konkrétních požadavků jsou TB klienti přepojováni.

Zmíněné příčiny navrženého pracovního času a počet bezplatných linek je možné ovlivnit.

Co by se mělo udělat?

Doporučuje se informovat klienty o zákaznických číslech, na která se mohou obrátit v případě řešení neobvyklých situací v jejich konkrétních smlouvách, např. prostřednictvím přiložení informačního letáku k výpisu, zabezpečení informovanosti ze stran osobních bankéřů na pobočkách, prostřednictvím internet banky apod. Tím by se omezilo rozsáhlé volání klientů, kteří linky zdarma zneužívají. Je možné, že úspora by mohla být i na nákladech za provoz bezplatných linek. Zároveň by se mělo učinit šetření, v období minimálně měsíce, jaký počet a typy hovorů padají TB v časech, které z diskuze vyplynuly, že jsou neefektivní. Jedná se o časy po 20. hod ve všedních dnech a mezi 8. a 10. hod. a 18. – 21. hod. o víkendech.

Kdo by to měl udělat a koho se to týká?

Rozhodnutí, zda tyto návrhy jsou na místě, připadá na vedení oddělení Telesales a specialistům, kteří telefonní linky zřizují a mají je na starost. Vedení oddělení Telesales by se mělo zaměřit na počty hovorů na bezplatné linky a na vymezené časy navržené účastníky brainstormingu. Příčiny mají vliv na prodeje TB, protože pokud se členům KL dovolávají klienti s úmyslem získat informace ke smlouvě, jsou přepojováni nebo členům KL nevolají žádní klienti. Jsou v takových chvílích omezeni a prodejů nemohou dosahovat. Návrh se týká týmu KL.

Jak se to udělá?

Návrhem je provést šetření a diagnostikovat typy hovorů a jejich počty. V případě zjištění, že dochází ke ztrátě prodejů dlouhou pracovní dobou, která klienty není třeba ani využívána nebo dochází k častým přepojováním klientů. Toto může vést ke ztrátě důvěryhodnosti, protože klient na telefonním čísle čeká, že svůj požadavek vyřeší a na místo

toho je přepojován na další oddělení. Doporučuje se provést sjednocení linek a následné informovanosti o nich a zkrácení pracovní doby.

6.3 Funkčnost a technické chyby

Funkčnost systému a technické chyby jsou podle účastníků brainstormingu také jedním ze stěžejních důvodů poklesu prodeje. Klienti, kteří se dovolají na KL a získají informaci např. o možnosti získání kreditní karty, kterou jim poskytl TB na základě dat z pracovního systému a tyto informace jsou neaktuální nebo nepravdivé, přinášejí klientovi nejen zklamání na pobočce, ale také ztrátu důvěry v poskytovatelskou společnost. Klient marní čas a náklady na dopravu. Takto poskytované informace také působí neloajálně k zákazníkům.

Co by se mělo udělat?

Návrhem je, aby se vedení zaměřilo na správnost fungování systému a omezilo zásahy oprav v systémech, na čas mimo provoz KL. Zásahy do systému mohou mít vliv na jeho fungování a TB jsou často odkázáni na omluvy, že z technických důvodů nefungují karty nebo že schválení úvěru v tuto chvíli vzhledem k technickým závadám není možné provést apod. a ztrácejí tak zákazníka.

Kdo to udělá a koho se to týká?

Doporučením je zvolit specialistu, klidně i z řad členů KL, který bude mít na starost správnost poskytovaných informací v systémech, kdy zřejmé chyby by TB nahlásil specialistovi a ten by pracoval na jejich okamžitém odstranění a eliminaci chyb. Návrh může být prosazen vedoucím týmu, popř. manažerem oddělení Telesales, kteří mohou zabezpečit u specialistů přes systémy aktuálnost. Tyto příčiny se netýkají jen týmu KL. V systémech pracují všichni zaměstnanci CC a jsou na jeho bezchybnost a funkčnost pracovně odkázáni.

Kde a jak se to udělá?

Tato příčina by měla být odstraněna nebo alespoň minimalizována na oddělení technické podpory, kde se s chybami pracuje. Návrhem je vytvoření nočních týmů, které by systémy aktualizovali především v noci, kdy nejsou zatíženy pracovníky CC a kdy je ani nepoužívají. Nedocházelo by k přestávkám v práci z důvodu nefunkčnosti nebo odkazování klienta na pozdější zavolání.

6.4 Nejasnosti

Nepřesnost informací a pak dílčí návrhy na změny v nedostatku času TL a nejasných priorit využitelnosti shrne autorka pod jeden návrh. Informace pro TB je potřeba neustále zpřesňovat a aktualizovat. TB se s poskytováním správných informací musí potýkat každý den. V práci jim brání velké množství nových informací, které nejsou schopni vzhledem k provozu zpracovat a použít.

Provoz se různí a není možné předem přesně odhadnout, jaký počet hovorů v danou chvíli zazvoní. Ovšem ve chvílích, kdy je využitelnost TB nízká navrhuje autorka tento „volný“ čas využívat nejen pro odchozí kampaně, ale také se zaměřit na informovanost a aktuálnost znalostí TB.

Co se týče nedostatku času TL, může být zapříčiněn nároky ze strany vedení, neomlouvá ho to a měl by si svůj pracovní čas i tak rozvrhnout, aby byl svému týmu kdykoli nápomocný, mohl se mu věnovat a splňoval požadavky vedoucího.

Co by se mělo udělat?

Pro lepší informovanost si stanovit jasné podmínky pro možnosti hledání informací. Určit čas a osoby, které budou využíváni ve chvílích, kdy je provoz nízký na jiné aktivity. Jednou z aktivit by mohlo být aktuální hledání informací za předešlé období, navrhuje se jedenkrát týdně.

Návrhem pro TL, který se málo věnuje týmu, je diskuze s týmem a následně i s vedením o nedostatku času a množství zadávaných úkolů. Nedostatek času pro veškeré úkoly může vyřešit tým, že některé z nich deleguje na své pracovníky a tak se může opět zvýšit i využitelnost TB.

Kdo to udělá a koho se to týká?

Doporučení vedoucímu týmu, seniorům, popř. hlídačům provozu, je plánovat čas pro aktivitu hledání novinek, určí se zodpovědná osoba či osoby, které vyhledané informace předají svým kolegům. Hledání nových informací se bude formou krátkých prezentací předávat ostatním členům týmu KL. V případě nedostatku vedoucího pro svůj tým, je návrhem porada TL se svými nadřízenými a některé úkoly, pak předávat na členy týmu KL.

Kde a jak se to udělá?

V týmu KL a jeho vedení se budou vytvářet aktuální plány s časy vhodné k využití hledání informací. Např. vždy v pondělí sestaví vedoucí týmu nebo hlídači provozu dvojici, tzv. „hledačů informací“, kteří by dostali na starost vyhledat a zajistit za předchozí týden nové informace, změny nebo co je zrušeno a již neplatí. Čas pro tuto aktivitu by jim byl v daný den nastavován podle možností provozu výměnou za to, že nemusí ten den volat odchozí kampaně (pro některé členy se tato aktivita může stát motivující kvůli neoblíbenosti telemarketingu).

Vyhledané novinky by se stručně a jasně prezentovali na následující týmové schůzce, nyní připadající na středu, buď hledači, nebo vedoucím pracovníkem, popř. seniorem.

Veškeré navržené doporučení jsou podkladem pro vedení CC společnosti GE Money. K návrhům je potřeba provést přesná měření, které mohou provést příslušní manažeři, pracovníci a odpovědné osoby za uvedené ovlivnitelné příčiny.

7. Závěr

Bakalářská práce se zaměřila na aplikaci manažerských metod, které je vhodné používat při rozhodování o problémech, při stanovování cílů či měření výkonu pracovníku.

V rámci práce se autorka orientovala na kreativní techniky a metody v procesu rozhodování, protože k přijímání rozhodnutí dochází ve vybrané společnosti poměrně často. CC společnosti GE Money se neustále vyvíjí, její týmy také a setkávají se s novými neznámými zkušenostmi, se kterými se musí potýkat. Často přijímaná rozhodnutí jsou členům týmu dána jako jasná věc a o problémech se nediskutuje. Bohužel se v praxi převážně objevuje způsob přijímáním rozhodnutí bez diskuze s týmem, kterého se problematika týká a tak dochází k tomu, že tým novým rozhodnutím nerozumí a neztotožňuje se s ním.

Autorka si za cíl kladla aplikaci brainstormingu a zjištění přínosů této metody při hledání příčin, jejich odstranění a návrhů na změny. Zajímala se také o začlenění samotných pracovníků CC do řešení problémových oblastí, zejména jak se samotní členové, kterých se problematika klesajících prodejů týká, zapojí a zda budou mít zájem problém řešit.

Výsledky byly překvapující a mohou být hodnotným podkladem pro vytvoření změn ve vedení týmu KL, které mohou mít pozitivní vliv na zvýšení prodejů.

„Jaký hlavní problém bychom vyřešili, kdybychom odstranili příčiny poklesů prodejů?“. Takto byla na začátku praktické části definována problémová otázka a její oblast. Hlavními problémy, které by se vyřešily, jsou využitelnost, informovanost a důvěryhodnost TB a společnosti vůči zákazníkům. Pomocí návrhů je možné odstranit nebo eliminovat příčiny poklesů a zvýšit tak motivaci k prodejm.

Protože brainstorming je použitelnou manažerskou metodou, doporučuje autorka se s metodou seznámit a používat ji během i každodenních rozhodnutí v pracovních činnostech vedoucího. Vedoucí získá náklonnost týmu, protože členové budou mít pocit, že jsou do problematiky vtaženi, že i na jejich názoru vedoucímu záleží. Nedílnou součástí je i schopnost vedoucího pracovníka sesbírat potřebné informace, sloužící k řešení problematiky, umět je

zpracovat, prezentovat, hledat také více různých variant řešení a následně z nich správně vybrat.

Seznam použité literatury:

1. ADAIR, J. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 82 s. ISBN 978-80-251-1779-8
2. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
3. FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6
4. HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. *Organizational Behaviour*. Hemel Hempstead: Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991. 617 s. ISBN 0-13-639899-5
5. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6
6. KOVACS, J. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0
7. KRÜGER, W. *Vedení týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2
8. LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1
9. PAUKNEROVÁ, D. A KOLEKTIV *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
10. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6
11. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7

12. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1997. 213 s.
ISBN 80-85839-19-9

Internetové zdroje:

13. Dostupný z WWW: < <http://www.learninginfo.org/brainstorming.htm>> (13. 3. 2010)
14. Axis Office Park Ostrava, ABB and GE Money. [online]. rok 2009 [cit. 2010-03-15]
Dostupný z WWW: < <http://www.ctpark.cz/en/news.html/2009/81>>
15. Dostupný z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/historie>>
(15. 3. 2010)
16. Dostupný z WWW: <<http://www.ge.com/cz>> (15. 3. 2010)
17. Dostupný z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-multiservis>> (15. 3. 2010)
18. Dostupný z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank>> (15. 3. 2010)
19. Dostupný z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-auto>> (15. 3. 2010)
20. Dostupný z WWW: < <http://www.finance.cz/zpravy/finance/195113> > (15. 4. 2010)

Interní zdroje – materiály GE Money

Seznam použitých zkratek:

CC	call centrum
GE	General Electric
KL	kampaňové linky
TB	telefonní bankéř
TL	team leader
RČ	rodné číslo

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dukelská 638/4c, Havířov – Šumbark, 736 01